

# **FILOFOSI TRI DHARMA PADA KEPEMIMPINAN BUDI SANTOSO DI SUARA MERDEKA**



## **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**HADZIQ JAUHARY**  
**C2A606046**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2010**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Hadziq Jauhary

Nomor Induk Mahasiswa : C2A606046

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **FILOSOFI TRI DHARMA PADA  
KEPEMIMPINAN BUDI SANTOSO DI  
SUARA MERDEKA**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, SE., MSi.

Semarang, 23 Agustus 2010

Dosen Pembimbing,

(Dr. Ahyar Yuniawan, SE., MSi.)

NIP. 19700617 199802 1001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Hadziq Jauhary  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A606046  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **FILOSOFI TRI DHARMA PADA  
KEPEMIMPINAN BUDI SANTOSO DI  
SUARA MERDEKA**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 31 Agustus 2010**

Tim Penguji :

1. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si. (.....)

2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. (.....)

3. Dr. Suharnomo, SE., M.Si. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Hadziq Jauhary, menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul: **FILOSOFI TRI DHARMA PADA KEPEMIMPINAN BUDI SANTOSO DI SUARA MERDEKA**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulisan aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 23 Agustus 2010

Yang membuat pernyataan,

(Hadziq Jauhary)

NIM: C2A606046

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan Budi Santoso yang diterapkan di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka” dan mengetahui keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Budi Santoso di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka”.

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka” milik Budi Santoso. Sampel yang diambil sebanyak tiga orang yang terdiri atas satu yang merupakan informan kunci yaitu Budi Santoso dan dua informan penunjang yakni asisten Budi Santoso dan salah seorang manajer “Suara Merdeka”. Teknik yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel yang berdasarkan pertimbangan tertentu dan harus representatif mewakili populasi yang diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh simpulan bahwa gaya kepemimpinan Budi Santoso sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat, yakni *Tri Dharma* dengan penekanan seluruh karyawan diwajibkan *melu handarbeni* (ikut memiliki), *melu hangkrukebi* (menjaga keamanan perusahaan), dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu). Gaya kepemimpinan tersebut terbukti efektif diterapkan Budi Santoso saat memimpin “Suara Merdeka”. Budi Santoso dan penerus pemimpin Suara Merdeka generasi ketiga perlu mempertahankan elemen-elemen yang sudah dinilai baik oleh pelanggan dan karyawan, serta perlu memperbaiki hal-hal yang masih kurang.

Kata-kata kunci: Budi Santoso, Suara Merdeka, gaya kepemimpinan, Tri Dharma

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze the leadership style of Budi Santoso applied in the newspaper company Suara Merdeka and to know the effectiveness of the leadership style applied by Budi Santoso in the newspaper company Suara Merdeka.*

*The population in this research is employees working in the newspaper company Suara Merdeka owned by Budi Santoso. The samples taken are three people consist of one as a key informan namely Budi Santoso and two supporting informen namely the assistant of Budi Santoso and the manager of Suara Merdeka. The technique applied in this research is Purposive Sampling that is taking sample based on certain consideration and should represent the population investigated.*

*Based on this research, it can be concluded that the style of Budi Santoso's leadership is very distinctive and very different from western philosophy of leadership, namely Tri Dharma emphasizing that all employees are required melu handarbeni (to own), melu hangkrukebi (to guard the safety of the company), and mulat sariro hangrasa wani (introspective and must have the courage to do something). This style of Budi Santoso's leadership has proven effectiveness when Budi Santoso lead Suara Merdeka. Budi Santoso and the third generation successor of Suara Merdeka need to maintain the elements that have been assessed fine by both customers and employees, and need to improve something that is still lacking.*

*Keywords: Budi Santoso, Suara Merdeka, leadership style, Tri Dharma*

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Belajar, berjuang, dan bertakwalah, kunci raih kesuksesan*

*(Anonym)*

*Ketahuiilah! Setiap dari kamu adalah pemimpin, dan setiap*

*kamu akan diminta pertanggung-jawaban atas*

*kepemimpinan-mu (Rasulullah Muhammad Saw)*

Karya kecilku ini ku persembahkan :

Kedua orang tua

Bapak Prof. Dr. H Muslich Shabir MA dan Ibu Dra. Hj Sri Mulyati

Adik-adikku tersayang

Serta seluruh sahabat, teman, dan para guru yang pernah membimbing saya

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT yang senantiasa memberi rahmat, taufik, dan hidayah terutama kemampuan berpikir dan kreativitas, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“FILOSOFI TRI DHARMA PADA KEPEMIMPINAN BUDI SANTOSO DI SUARA MERDEKA”** yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Moch. Chabachib, MSi, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Purbayu Budi Santosa, Msi selaku Pembantu Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, atas bantuan, dukungan, tukar pikiran dan pengalaman yang tak terhingga kepada penulis. Terima kasih pula sudah mau menerima saya saat Bapak dalam berbagai kondisi dan berdiskusi tentang situasi terkini. Semoga hal ini terus berlanjut.
3. Ibu Dr. Hj Indi Jastuti, MS, selaku dosen wali yang senantiasa memberikan bantuan dan saran kepada penulis selama masa perkuliahan.



4. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE, Msi, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, bimbingan, dan pengarahan dengan segala kesabaran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Kedua orang tua saya, (Prof. Dr. H Muslich Shabir, MA dan Dra. Hj Sri Mulyati) yang selalu memberikan doa, perlindungan, perhatian, dan kasih sayang tak terhingga. Selain itu, seluruh adik saya (Syariful Anam dan Irfan Muzakky) yang telah memberikan saya semangat untuk tetap berjuang menyelesaikan skripsi dan meraih cita-cita. Khusus untuk Syariful Anam, semoga kau sukses dan berintegritas tinggi saat sudah ditempatkan di Kementerian Keuangan RI.
6. Bapak Dr. Suharnomo, MSi, yang telah memberikan saran, nasihat, dan arahan yang sangat berharga untuk penulis.
7. Seluruh Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
8. Bapak Walikota Semarang Drs. H Soemarmo HS, Msi, atas kebersamaan, arahan, masukan, dan bimbingan kepada penulis terutama tentang kepemimpinan.
9. Bapak Ir. H Budi Santosa, Komisaris Utama Suara Merdeka Group, yang telah memberikan saya kesempatan dan arahan dalam mengerjakan skripsi ini.
10. Bapak Adi Ekopriono, Asisten Direktur Suara Merdeka, yang telah sabar dan telaten memfasilitasi saya dalam mendapatkan data-data untuk skripsi.

11. Bapak Setiawan Hendra Kelana, Kepala Biro Kota Suara Merdeka, yang telah memberikan kesempatan, arahan, dan senantiasa mengingatkan saya untuk segera menyelesaikan skripsi.
12. Seluruh teman di luar kampus termasuk para sahabat penulis artikel serta rekan wartawan di kantor Biro Kota Suara Merdeka yang telah memberikan banyak wawasan dan pengalaman hidup untuk penulis.
13. Seluruh responden yang telah rela meluangkan waktu untuk penulis, terima kasih atas kerja samanya.
14. Teman-teman seperjuangan di kampus terutama Manajemen angkatan tahun 2006 yang tak bisa saya sebut satu persatu, terima kasih atas segala kenangan selama kuliah.
15. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa mendatang. Harapannya, semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 23 Agustus 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I     PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	13
1.3. Tujuan Penelitian .....	15
1.4. Kegunaan Penelitian .....	15
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA .....	17
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu .....	17
A. Landasan Teori.....	17
a.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan .....	17
a..2. Pendekatan Kepemimpinan .....	21
a.3. Gaya Kepemimpinan .....	22
a.3.1. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas-aryawan .....	26
a.3.2. Gaya Managerial Grid .....	27
a.3.3. Teori Kepemimpinan Situasional .....	27
a.3.4. Gaya Kepemimpinan Fiedler .....	28
a.3.5. Gaya Kepemimpinan Kontinum .....	29
a.3.6. Gaya Kepemimpinan Menurut Likert .....	30
a.3.7. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	32
a.3.8. Gaya Kepemimpinan Transaksional .....	33

	a.4. Karakteristik Pemimpin yang Efektif .....	34
	a.5. Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif .....	36
	B. Penelitian Terdahulu .....	37
2.2.	Kerangka Pemikiran.....	39
BAB III	METODE PENELITIAN.....	42
	3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	42
	A. Variabel Penelitian .....	42
	B. Definisi Operasional.....	42
	3.2. Penentuan Populasi dan Sampel .....	44
	A. Ukuran Populasi .....	44
	B. Sampel .....	45
	C. Teknik Pengambilan Sampel.....	46
	3.3. Jenis dan Sumber Data.....	46
	3.4. Metode Pengumpulan Data.....	47
	3.5. Metode Analisis Data.....	52
	A. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	52
	B. Analisis Data .....	53
	3.6. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian .....	56
	A. Persiapan .....	56
	B. Penelitian Lapangan .....	56
	C. Menganalisis Data .....	57
	D. Penyusunan Laporan Penelitian .....	57
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	59
	4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	59
	A. Gambaran Umum Perusahaan.....	59
	a.1. Sejarah Singkat Suara Merdeka .....	59
	a.2. Kegiatan Sosial Suara Merdeka .....	62
	B. Gambaran Umum Budi Santoso.....	66
	4.2. Analisis Data .....	74
	A. Pelimpahan dan Distribusi Kewenangan .....	74
	B. Mekanisme Pembuatan Keputusan .....	76

	C. Proses Penetapan Kebijakan.....	78
	D. Membangun Pola Komunikasi.....	79
	E. Melakukan Pengawasan .....	81
	F. Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja	
Kondusif	83	
	G. Filosofi Kepemimpinan yang Dipakai Budi Santoso.....	86
	4.3. Interpretasi Hasil .....	88
	A. Gaya Kepemimpinan.....	89
	B. Penerapan Filosofi Jawa pada Kepemimpinan Budi Santoso .....	102
BAB V	PENUTUP.....	104
	5.1. Simpulan .....	104
	5.2. Saran .....	105
	5.3. Keterbatasan Penelitian.....	106
DAFTAR PUSTAKA	.....	107
LAMPIRAN A	Daftar Pertanyaan untuk Budi Santoso .....	109
LAMPIRAN B	Daftar Pertanyaan untuk Karyawan .....	112
LAMPIRAN C	Surat Izin Penelitian .....	115

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Lingkungan bisnis selalu berkembang secara dinamis. Katalisator untuk membendung dinamisasi tersebut, tampaknya kini sudah sangat urgen. Tanpa memperhatikan industri, ukuran atau lokasi, memasuki abad 21, organisasi bisnis dihadapkan pada berbagai tantangan bisnis yang kritis dan secara kolektif tantangan-tantangan tersebut menuntut organisasi membangun kemampuan baru.

Tantangan yang paling kompetitif adalah penyesuaian kepada perubahan yang tiada henti-hentinya. Faktor-faktor lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, menjadikan masa depan bisnis semakin tidak pasti dan mengalami turbulensi. Perubahan-perubahan yang terjadi menuntut organisasi bisnis untuk membangun kemampuan baru. Organisasi bisnis harus selalu dalam kondisi transformasi yang tidak pernah berakhir, bersifat fundamental, dan kontinyu.

Begitu pula yang berlaku untuk perusahaan media massa cetak (selanjutnya disebut perusahaan surat kabar). Bahkan, beberapa hal tersebut harus diterapkan secara ketat, sebab perusahaan surat kabar selalu dipengaruhi perkembangan lingkungan yang dinamis, ditambah semakin tingginya pertumbuhan perusahaan media massa *online* atau internet yang menyajikan berita secara lebih cepat daripada media massa cetak (selanjutnya disebut surat kabar). Pada akhirnya, perusahaan surat kabar harus selalu terlihat segar, agar banyak

lebih (baca: masyarakat) yang tertarik mendekatinya, bahkan menyentuhnya (membacanya) dan melakukan itu secara terus-menerus.

Seiring perkembangan teknologi dan globalisasi di seluruh belahan dunia, beberapa waktu lalu, pernah beredar isu bahwa bisnis surat kabar akan segera mati. Namun, berdasar hasil studi yang disampaikan di konferensi ke-60 Asosiasi Surat Kabar Dunia (WAN) dan sidang ke-14 Forum Editor Dunia (WEF) di Cape Town tahun 2007, kematian bisnis surat kabar tampaknya batal terjadi, karena bisnis surat kabar tiba-tiba bangkit kembali di hampir seluruh kawasan dunia, kecuali Amerika Utara.

Optimisme baru bagi bisnis surat kabar justru dilahirkan dalam konferensi itu, yakni selama industri surat kabar mampu menggabungkan kegiatan operasi cetak dan *online* untuk memompa dinamisme dan menarik minat pembaca, selama itu pula surat kabar akan tetap berkibar. Namun demikian, pengaruh manajemen pengelolaan yang bertumpu pada seorang pemimpin utama, masih sangat besar, justru hingga tahun-tahun mendatang, akan menjadi penentu utama maju dan mundurnya perusahaan surat kabar yang dikelolanya itu.

Gavin O'Reilly, Presiden Asosiasi Surat Kabar Dunia (WAN) menyatakan bahwa isu tentang kematian surat kabar di era digital saat ini hingga bertahun-tahun mendatang, merupakan hal yang terlalu dibesar-besarkan. Hal ini dikarenakan, fakta yang ada, justru bertolak belakang. Sirkulasi koran pada masa kini dan hingga tahun-tahun mendatang, bahkan tumbuh dengan rekor baru dalam hal penerimaan penjualan ataupun langganan. Selain itu, investasi untuk surat kabar cenderung terjadi tren peningkatan. Belakangan ini, setiap hari ada sekitar

510 juta surat kabar yang tersebar di seluruh dunia. Surat kabar umum masih dibaca oleh sekitar 1,4 miliar orang sehari. Adapun terma iklan, mencapai sekitar 400 miliar dolar AS, sekitar 140 miliar dolar AS menjadi porsi perusahaan surat kabar.

Pernyataan Gavin O'Reilly, saat itu dikuatkan Timothy Balding, CEO WAN, "Di beberapa negara sedang berkembang, pasar surat kabar bahkan meningkat dengan mantap. Di pasar (negara) yang sudah mapan bisnis surat kabarnya, pertumbuhan bisnis surat kabar, bahkan sangat meyakinkan," katanya.

Menurut Balding (2007), berbagai fakta telah menunjukkan bahwa bisnis surat kabar kini menjadi lebih bergairah, termasuk di negeri maju yang masih menunjukkan pertumbuhan sirkulasi. Semakin menguatnya media *digital* (internet), justru mendorong berkembangnya media cetak, yang bagi mayoritas pembaca dianggap sebagai bagian tidak terpisahkan dari sumber informasi mereka. Ini pada akhirnya mengencangkan denyut jantung bisnis surat kabar.

Pada 2006, sirkulasi koran di seluruh dunia meningkat 2,3% dan selama lima tahun terakhir naik 9,48%. Peningkatan tersebut terjadi di Benua Asia, Eropa, Afrika, dan Amerika Selatan. Satu-satunya yang menunjukkan penurunan hanya di belahan Amerika Utara. Di Asia Tenggara, selama lima tahun terakhir, Malaysia mencatat pertumbuhan penjualan 19,97%, Singapura 0,48%, dan Thailand 12,31%. Namun sayangnya, dalam data yang diungkapkan oleh Balding, tidak disebutkan data penjualan surat kabar di Indonesia.

Berdasarkan tantangan tersebut, maka pemimpin perusahaan surat kabar harus lebih jeli dalam merancang program dan kebijakan yang kreatif, inovatif,



dan mencerahkan bagi perusahaannya. Kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kritis yang sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi perusahaan. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, organisasi butuh pemimpin dan kepemimpinan yang cocok dengan karakteristik organisasi masa depan. Pertanyaannya, kepemimpinan yang bagaimana yang harus dimiliki sehingga bisa membawa organisasi mencapai tujuan?

Pengertian kepemimpinan bisa beragam. Meskipun demikian, dari beragam pengertian tersebut setidaknya bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan perilaku untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat kepada individu anggota kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Orang juga sering mempertanyakan apa hubungan kepemimpinan (*leadership*) dengan manajemen (*management*). Pada dasarnya, keduanya memiliki kemiripan, meskipun sebenarnya sangat berbeda dalam konsep. Konsepsi pemimpin lebih ke arah mengerjakan yang benar, sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat atau terkenal dengan sebuah ungkapan "*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing*". Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

Dari hal itu, dipahami bahwa kepemimpinan membawa arti adanya fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Tiga elemen ini saling berinteraksi dalam hubungan saling membutuhkan dengan

kapasitasnya masing-masing: pemimpin terkait dengan personalitas, posisi, kepakaran; kemudian pengikut berhubungan dengan kepercayaan, kepatuhan, pemikiran kritis; sedangkan situasi berkaitan dengan kerja, tekanan/stres, lingkungan. Kita bisa memahami proses kepemimpinan dengan baik ketika tidak hanya melihat pada sosok seorang pemimpin, tetapi juga pengikut, bagaimana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi, serta bagaimana situasi bisa mempengaruhi kemampuan dan tingkah laku pemimpin dan pengikut.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen dilihat dari banyak aspek, salah satunya adalah dari aspek suku bangsa yang membentuk bangsa Indonesia. Realitas menunjukkan bahwa suku Jawa merupakan suku mayoritas. Di sisi lain, sejarah menunjukkan bahwa kerajaan besar yang pernah menguasai sebagian besar wilayah yang sekarang dikuasai Negara Republik Indonesia berkedudukan di Jawa. Keadaan itu tentu saja akan memengaruhi kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut, dan situasi dalam konsepsi dan penerapan kepemimpinan di Indonesia secara keseluruhan, baik pada masa lalu maupun pada masa sekarang ini. Pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan Jawa barangkali bisa membantu memahami konsepsi kepemimpinan Indonesia. Berikut ini akan disajikan beberapa konsep dari kepemimpinan Jawa.

Konsep kepemimpinan hasta brata merupakan salah satu konsep yang cukup luas diapresiasi dan berasal dari naskah kuno Mahabarata. Menurut konsepsi ini maka seorang pemimpin harus meniru 8 sifat alam yaitu:

1. Bumi

Bumi wataknya adalah ajeg. Untuk itu seorang pemimpin sifatnya harus tegas, konstan, konsisten, dan apa adanya. Disamping itu, bumi juga menawarkan kesejahteraan bagi seluruh makhluk hidup yang ada di atasnya. Tidak pandang bulu, tidak pilih kasih, dan tidak membedakan. Maka seorang pemimpin harus memikirkan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu dan dengan konsisten.

## 2. Matahari

Matahari selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata di seluruh pelosok bumi. Pemimpin harus memberi semangat, membangkitkan motivasi dan memberi kemanfaatan pengetahuan bagi orang yang dipimpinnya.

## 3. Bulan

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan. Pemimpin harus mampu memberi kesempatan di kala gelap, memberi kehangatan di kala susah, memberi solusi saat ada masalah dan menjadi penengah di tengah konflik.

## 4. Bintang

Bintang adalah penunjuk arah yang indah. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi suri tauladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinnya.

## 5. Api

Api bersifat membakar. Seorang pemimpin harus mampu membakar jika diperlukan. Jika terdapat resiko yang mungkin bisa merusak organisasi, maka

seorang pemimpin harus mampu untuk merusak dan menghancurkan risiko tersebut sehingga bisa sangat membantu untuk kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya.

#### 6. Angin

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak dan udara ada di mana saja dan ringan bergerak ke mana aja. Jadi pemimpin itu harus mampu berada di mana saja dan bergerak ke mana saja dalam artian bahwa meskipun mungkin kehadiran seorang pemimpin itu tidak disadari, namun dia bias berada dimanapun dia dibutuhkan oleh anak buahnya. Pemimpin juga tak pernah lelah bergerak dalam mengawasi orang yang dipimpinnya.

#### 7. Laut atau samudra

Laut atau samudra yang lapang dan luas, menjadi muara dari banyak aliran sungai. Artinya seorang pemimpin mesti bersifat lapang dada dalam menerima banyak masalah dari anak buah. Disamping itu, seorang pemimpin harus menyikapi keanekaragaman anak buah sebagai hal yang wajar dan menanggapi dengan kacamata dan hati yang bersih.

#### 8. Air

Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan. Selain itu, sifat dasar air adalah menyucikan. Pemimpin harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal yang kotor dan mengotori.

Konsep kepemimpinan Jawa lainnya yang juga cukup banyak diapresiasi adalah konsep kepemimpinan yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara yang terdiri dari 3 aspek kepemimpinan yaitu (1) *ing ngarsa sung tuladha*, (2) *ing madya mangun karsa*, dan (3) *tut wuri handayani*.

*Ing ngarsa sung tuladha* menekankan peran seorang pemimpin sebagai tokoh yang harus bisa diteladani, yang harus bisa membimbing dan memberi arah ke mana organisasi hendak di bawa. Kalau dikaitkan dengan hasta brata maka konsep ini sama dengan sifat bintang dimana seorang pemimpin harus bisa menjadi petunjuk arah yang jelas.

*Ing madya mangun karsa* berarti bahwa seorang pemimpin harus bisa membangkitkan semangat orang-orang yang dia pimpin. Harus bisa membangkitkan gairah untuk mewujudkan kepentingan bersama. Seorang pemimpin adalah seorang motivator, seperti matahari yang mampu memberikan energi kepada semua makhluk hidup di bumi.

Akhirnya seorang pemimpin harus mampu bersikap *tut wuri handayani*, yaitu mampu menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinnya. Seseorang memenuhi syarat untuk menjadi seorang pemimpin ketika dia mampu mengedepankan orang lain terlebih dulu. Keberhasilan seseorang memimpin terkait dengan keberhasilan dia membuat orang-orang yang dipimpinnya berhasil. Secara hakiki seorang pemimpin adalah seseorang yang memegang kendali untuk membuat orang lain mendapatkan kendali. Kewenangan yang dimiliki pada hakekatnya adalah kewenangan untuk memungkinkan orang lain memiliki kendali atas pekerjaan dan kehidupannya.

Konsep kepemimpinan Jawa yang meskipun tidak begitu dikenal luas tetapi cukup menarik adalah prinsip-prinsip kepemimpinan Sultan Agung seperti diungkapkan lewat *Serat Sastra Gendhing*, yang memuat tujuh amanah, yaitu:

1. *Swadana Maharjeng Tursita*, seorang pemimpin haruslah sosok seorang intelektual, berilmu, jujur, dan pandai menjaga nama, dan mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip kemandirian.
2. *Bahni Bahna Amurbeng Jurit*, seorang pemimpin harus selalu berda di depan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran.
3. *Rukti Setya Garba Rukmi*, seorang pemimpin harus bertekad bulat untuk menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat pengikutnya, masyarakat ataupun bangsa yang dipimpinnya.
4. *Sripandayasih Krani*, seorang pemimpin harus bertekad menjaga sumber-sumber kesucian agama dan kebudayaan, agar berdaya manfaat bagi masyarakat luas.
5. *Gaugana Hasta*, seorang pemimpin juga harus bisa menciptakan seni sastra, seni suara, dan seni tari guna mengisi peradaban bangsa.
6. *Stiranggana Cita*, disamping bisa menciptakan seni, maka seorang pemimpin harus mampu berfungsi sebagai pelestari dan pengembang budaya, pencetus sinar pencerahan ilmu, dan pembawa obor kebahagiaan umat manusia.
7. *Smara Bhumi Adi Manggala*, seorang pemimpin harus memiliki tekad juang lestari untuk menjadi pelopor pemersatu dari berbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di mayapada (dunia).

Banyak juga karya sastra dari Mangkunegaran yang dapat dijadikan sumber kajian/telaah sebagai masukan untuk pembentukan watak utama dan budi pekerti luhur. Sri Mangkunegara I (Pangeran Sambernyawa) dengan Tri Dharmanya yaitu *“rumangsa melu handarbeni, wajib melu hangrungkebi, mulat sarira hangrasa wani”*.

Suara Merdeka sebagai surat kabar yang sudah terbit sejak 11 Februari 1950 dan tergolong bisnis keluarga, memiliki sosok pemimpin Budi Santoso yang menggantikan mertuanya, Hetami dalam mengelola Suara Merdeka Group. Melihat Suara Merdeka yang hingga kini masih tumbuh pesat, disertai pemasukan iklan yang masih cukup besar, maka menjadi tantangan tersendiri bagi Budi Santoso untuk terus mempertahankan “nama besar” Suara Merdeka. Kesuksesan Budi Santoso dalam mengelola bisnis keluarga menggantikan posisi mertuanya, Hetami, sungguh bukan kebetulan. Sebab, menurut Dr. BRA Mooryati Soedibyo (2007), mayoritas generasi penerus dari perusahaan keluarga, tidak berlangsung lama. Artinya, banyak perusahaan keluarga gulung tikar setelah beralih tangan ke generasi kedua. Suara Merdeka di bawah kepemimpinan Budi Santoso menjungkirbalikkan pandangan tersebut. Justru, di bawah kepemimpinan generasi kedua, Suara Merdeka menjadi lebih berkembang.

Perusahaan keluarga di Indonesia kini sudah berjumlah 80 perusahaan dan berdasar Sensus Ekonomi BPS, kontribusi perusahaan keluarga mencapai 82,44 persen dari Pendapatan Domestik Bruto. Selain Suara Merdeka, perusahaan keluarga di Indonesia, misalnya Mustika Ratu dan Panasonic Gobel. Di luar negeri, ada Ford dari AS, Louis Vuitton dari Eropa, dan Sumitomo dari Jepang.

Bahkan, ada sebuah hotel di Jepang yang didirikan oleh dr. Hoshi pada tahun 717 masih dapat bertahan sampai melampaui 40 generasi dan Restoran Kongo Gumi di Ishikawa yang didirikan tahun 578, masih bertahan sampai 39 generasi. Perusahaan keluarga tersebut, menghadapi tantangan dan tekanan tinggi dari kompetitornya di tengah suksesi kepemimpinan, seperti halnya Suara Merdeka.

Perusahaan Mustika Ratu kini juga sudah mulai menyerahkan tongkat kepemimpinan pada generasi kedua. Sang pendiri dan pemilik Mustika Ratu, Dr. BRA Mooryati Soedibyo, ingin suksesi kepemimpinan menjadikan perusahaan lebih baik, karena dirinya sudah mempersiapkan anak-anaknya dari jauh-jauh hari, mulai dari mengikuti pendidikan formal hingga tingkat S3 di luar negeri serta memproses dan mengasah skill mereka dari tingkat manajemen bawah dalam waktu yang cukup lama. Namun, sebelum melakukan suksesi kepemimpinan, Mooryati melakukan persiapan dengan melakukan *Mapping Succession*. Dia melihat siapa yang perhatian, siapa yang mau, dan siapa yang sesuai dengan perusahaan. Pemetaan itu bertujuan untuk memetakan kapan kita sudah mulai kaderisasi. Jadi, ada perencanaan. Terkadang pendiri perusahaan itu lupa karena sangat sibuk sehingga tidak bisa membuat perencanaan. Jika tidak mengendalikan perusahaannya lagi, maka anaknya akan menggantikan. Karena masih terus saja mengendalikan, maka anak-anaknya menjadi tidak siap untuk suksesi. “Ada yang terjadi begitu dan tidak diperkirakan sebelumnya. Jadi, *Mapping Succession* sangat penting dalam proses dasar suksesi kepemimpinan,” kata Mooryati.

Kualitas alih kepemimpinan ditentukan tidak hanya dari kemampuan pemimpin penduhulu, karena pemimpin penerus mempunyai kontribusi penting



bagi keberhasilan suksesi kepemimpinan puncak perusahaan keluarga. Dengan memiliki kemampuan yang baik, maka penerus akan dapat menyerap dan menerapkan apa yang dipelajari dari pemimpin pendahulu sesuai dengan permasalahan usaha yang dihadapinya. Dalam konteks ini, penerus harus memiliki motivasi yang kuat, bakat kepemimpinan, dan kemampuan pengetahuan serta manajerial yang memadai dalam mengarahkan masa depan perusahaan (Dr. BRA Mooryati Soedibyo, 2007).

Sebetulnya, untuk surat kabar Suara Merdeka sendiri, kini telah diserahkan kepemimpinannya kepada generasi ketiga, yaitu Kukrit Suryo Wicaksono. Budi Santoso sendiri kini mengelola Suara Merdeka Group yang mempunyai cabang usaha seperti majalah Olga, tabloid Ototrend, Radio Trax dan Smart FM, Suara Merdeka Cybernews, serta percetakan Masscom Graphy. Dengan mengelola perusahaan dengan diversifikasi usaha beragam, sebetulnya tantangan Budi Santoso jadi bertambah.

Untuk itu, menarik kiranya diteliti, upaya apakah yang akan dilakukan Budi Santoso untuk mengembangkan dan memajukan terus lahan bisnisnya, yang tentunya pula termasuk memajukan seluruh cabang usaha yang dimilikinya. Selain itu pula, menarik untuk meneliti lebih lanjut, bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan Budi Santoso pada perusahaannya yang kini semakin maju dibandingkan dulu saat masih dipegang oleh mertuanya, Hetami.

Keunikannya, Budi Santoso bukanlah sosok pemimpin yang mengenyam pendidikan manajemen atau ekonomi serta tidak pula bidang ilmu komunikasi, sosial, dan politik, melainkan di bidang teknik sipil. Namun di lain sisi, dia

berhasil memimpin pengembangan Suara Merdeka yang hingga kini berhasil membuat cabang-cabang usaha dan masih terus melakukan pengembangan bisnis surat kabarnya tersebut, dengan metode kepemimpinan transaksional yang tampaknya cukup efektif mengembangkan dan memajukan roda bisnisnya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam era bisnis surat kabar yang semakin dinamis dan banyaknya portal berita *online* atau internet sekarang ini, mempertahankan konsumen (pembaca) untuk tetap loyal bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan. Begitu pula dalam mempertahankan dan meningkatkan pendapatan lewat iklan dalam sebuah perusahaan surat kabar saat ini, sangatlah sulit. Diperlukan upaya kreatif yang didasarkan pada perubahan lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah, dalam mengelola perusahaan surat kabar, jika ingin perusahaan tersebut terus eksis dan mencapai kemajuan.

Surat kabar Suara Merdeka yang hingga kini menguasai pasar Jawa Tengah dan terus berkembang, tentu saja dikarenakan peran pemimpin yang ada di belakangnya. Kondisi Suara Merdeka saat pergantian pemimpin dari Hetami ke Budi Santoso dulu, tidak semaju saat ini. Tentu saja, hal itu tidak bisa terjadi seketika, tetapi membutuhkan perjalanan yang tidak singkat dan upaya yang tidak ringan, seperti membalik telapak tangan.

Bennis dalam Hit (1993), memberikan pandangan secara umum tentang kepemimpinan. Dia mengatakan bahwa proses menjadi pemimpin, identik dengan proses menjadi manusia seutuhnya.

Ada beberapa faktor yang berkaitan erat dengan penerapan kepemimpinan yang efektif, antara lain faktor perilaku kepemimpinan, sikap karyawan dan manajemen, dukungan lingkungan kerja, dan hubungan antara pimpinan dengan bawahan (karyawan).

Berdasarkan uraian di atas, maka ada beberapa rumusan masalah penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi kriteria kepemimpinan yang efektif bagi perusahaan surat kabar.
2. Mengevaluasi lingkungan kerja yang kondusif serta upaya dari pemimpin untuk meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan.
3. Menelaah hubungan dan saluran komunikasi yang bisa mengefektifkan kepemimpinan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
4. Menelaah gaya kepemimpinan Budi Santoso yang bisa mempertahankan dan mengembangkan perusahaan selama puluhan tahun.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka ada beberapa pertanyaan penelitian yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Bagaimana perilaku dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin sentral dalam penerapan kepemimpinan yang efektif?
2. Bagaimana sikap karyawan dalam penerapan kepemimpinan yang efektif?
3. Bagaimana dukungan lingkungan kerja dalam penerapan kepemimpinan yang efektif?
4. Bagaimana hubungan antara pimpinan dengan bawahan (karyawan) dalam penerapan kepemimpinan yang efektif?

Mengacu kepada identifikasi di atas, maka fokus penelitian dapat dibatasi pada gaya kepemimpinan Budi Santoso dalam perangkat manajemen perusahaan surat kabar Suara Merdeka.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis filosofi gaya kepemimpinan Budi Santoso yang diterapkan di perusahaan surat kabar Suara Merdeka.
2. Mengetahui keefektifan filosofi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Budi Santoso di perusahaan surat kabar Suara Merdeka.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi sosok pemimpin

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan acuan dan arahan bagi seorang pemimpin di dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu perusahaan atau organisasi, dengan mengacu dari seorang pemimpin yang sudah berhasil mengembangkan dan memajukan suatu perusahaan.

2. Bagi pihak perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam menentukan langkah dan kebijakan perusahaan

khususnya dalam penentuan kebijakan yang kreatif dan mencerahkan, di tengah persaingan bisnis yang semakin berat dan dinamis.

3. Bagi peneliti lain

Diharapkan bisa dijadikan acuan dan pengetahuan untuk penelitian-penelitian di bidang sumber daya manusia terutama yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang efektif dalam sebuah perusahaan, sekaligus gaya kepemimpinan yang bisa mempengaruhi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

4. Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan membuka wawasan masyarakat perihal pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam memajukan sebuah organisasi serta menambah pengetahuan masyarakat perihal model kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam sebuah perusahaan, terutama perusahaan surat kabar. Sekaligus membuka cakrawala pengetahuan masyarakat perihal gaya kepemimpinan yang bisa mempengaruhi perkembangan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

5. Bagi peneliti

Dalam penelitian ini diharapkan peneliti dapat mengetahui lebih mendalam gaya kepemimpinan seorang tokoh dan pemimpin sebuah perusahaan besar, yang bisa mengefektifkan organisasi perusahaan tersebut. Selain itu, mengetahui kiat efektif dalam memajukan atau mengembangkan sebuah perusahaan serta menjalin jaringan kerja (*networking*) yang luas.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **A. Landasan Teori**

Suatu organisasi selalu melibatkan beberapa orang yang saling berinteraksi secara intensif. Interaksi tersebut tersusun dalam suatu struktur yang dapat membantu dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Agar pelaksanaan kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik, maka dibutuhkan sumber daya seperti perlengkapan, metode kerja, bahan baku, dan lain-lain.

Usaha untuk mengukur dan mengarahkan sumber daya tersebut, disebut manajemen. Dalam rangka menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi, tentunya dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas-tugas dan fungsi manajemen, serta dapat memberikan motivasi untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

##### **a.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Fairchild (1977 dalam Kartono, 1983) menyatakan, pemimpin dalam arti luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, usaha atau upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan, atau posisi. Definisi ini lebih

memfokuskan pada kualitas persuasif yang dimiliki pemimpin dalam memimpin dan penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Smit dan Zurcher (1976 dalam Kartono, 1983) menyatakan bahwa pemimpin merupakan kepala aktual dari organisasi partai di kota, desa, dusun, atau subdivisi-subdivisi lainnya. Sekalipun dia itu secara nominal (pada namanya) saja dipilih secara langsung atau tidak langsung oleh pemilih. Secara aktual, dia itu sering dipilih oleh satu klik kecil atau supervisor langsung dari partai. Definisi ini lebih menekankan pada aspek politisnya.

Dari dua definisi di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa “pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu”.

Gibson (1997) mengemukakan tentang perspektif kepemimpinan yang terdiri dari:

- a. Kepemimpinan tidak sama dengan manajemen.
- b. Kepemimpinan adalah konsep yang rumit.
- c. Sifat kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan, dan analisa.
- d. Keefektifan kepemimpinan terutama bergantung pada kecocokan antara pemimpin, pengikut, dan situasi.
- e. Kepemimpinan berubah-ubah dalam berbagai lingkungan. Dalam berbagai situasi kepemimpinan bukan berupa hal yang penting atau bukan suatu pengaruh yang signifikan.

Krictner dan Kinicki (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial, dimana pemimpin dapat membuat para pengikutnya berpartisipasi secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Gibson dkk (1984) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi interpersonal lewat proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan.

Definisi lain tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh Greendberg (1996), yaitu proses dimana seseorang mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai keinginan bersama atau tujuan organisasi. Riberu (1987) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha atau kegiatan memimpin, kemampuan usaha tersebut dan wibawa yang menyebabkan orang dianggap mampu memimpin.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan sementara bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota kelompoknya agar melaksanakan perintahnya secara sukarela dalam mencapai tujuan bersama yang dikehendaki.

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Hani Handoko (1999) bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.



Bagaimanapun juga, kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektivitas manajerial. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, maka organisasi tersebut tidak menjadi kesulitan lagi di dalam menemukan formulasi manajerial yang bisa memajukan organisasinya tersebut.

Jika ditelaah secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau *leadership* telah didefinisikan oleh banyak para ahli. Diantaranya adalah Stoner (1990), yang mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya. Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi. Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada

di bawah pengawasannya. Disinilah peranan kepemimpinan berpengaruh besar dalam pembentukan perilaku bawahan.

## **a.2. Pendekatan Kepemimpinan**

Menurut Handoko (1999), terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, situasional, dan kontinjensi. Pendekatan yang pertama (kesifatan), memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak, sehingga timbullah pemahaman bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Para pemimpin memiliki pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang lain.

Pendekatan kedua (perilaku) bermaksud mengidentifikasikan perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Hal itu didasarkan pada penilaian bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif atau gaya kepemimpinan terbaik. Keefektifan pemimpin menggunakan gaya khusus untuk memimpin perorangan dan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu, akan menghasilkan moral dan produktivitas yang tinggi.

Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada. Pendekatan ketiga (situasional) yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-

tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan kontinjensi pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektivitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan kontinjensi menyatakan bahwa keefektifan personalitas, gaya, atau perilaku pemimpin tergantung pada sejauhmana pemimpin mampu menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Pendekatan-pendekatan tersebut dapat digambarkan secara kronologis sebagai berikut:

Sifat-sifat → Perilaku → Situasional → Kontingensi
--

### **a.3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan

disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Para peneliti bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) (Handoko, 1999). Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok (Handoko, 1999).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun, pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan

tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya. Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan.

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang

dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.

Dengan gaya kepemimpinan yang berpola untuk mementingkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal. Pelaksanakan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksananya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar tinggi.

Pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan. Di bawah ini akan diuraikan secara terperinci gaya-gaya kepemimpinan berdasarkan teori sumber daya manusia yang telah ada.

### **a.3.1. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Karyawan**

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas menekankan pada pengawasan yang ketat. Dengan pengawasan yang ketat dapat dipastikan bahwa tugas yang diberikan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada tugas dan kurang dalam hal pembinaan karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, mengutamakan untuk memotivasi dari mengontrol bawahan, dan bahkan dalam beberapa hal, bawahan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan bawahan.

Kedua gaya kepemimpinan tersebut, dapat dirasakan oleh bawahan secara langsung ketika pimpinan berinteraksi dengan bawahannya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Bawahan pada umumnya cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan atau bawahan, karena merasa lebih dihargai dan diperlakukan secara manusiawi, memanusiakan manusia sehingga dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, lebih menekankan pada penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan pada karyawan. Pimpinan pada umumnya lebih memperhatikan hasil daripada proses. Keadaan tersebut membentuk kondisi tempat kerja menjadi kurang kondusif, karena masing-masing karyawan berkonsentrasi pada tugas yang harus diselesaikan karena terikat waktu dan tanggungjawab. Namun demikian, pemimpin tetap saja memberlakukan kebijakan kepemimpinan dengan

menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, secara bersamaan.

#### **a.3.2. Gaya Managerial Grid**

Menurut Blake dan Mountoun (1978), ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* yaitu: (1) Manajer tim yang nyata (*the real team manager*), (2) Manajemen club (*the country club management*), (3) Tugas secara otokratis (*authocratic task managers*), dan (4) Manajemen perantara (*organizational man management*).

#### **a.3.3. Teori Kepemimpinan Situasional**

Dalam mengembangkan teori kepemimpinan situasional, Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif, berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan sebagai sebatas usia atau emosional melainkan sebagai keinginan untuk menerima tanggungjawab dan kemampuan, serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap yaitu: (a) hubungan tinggi dan tugas rendah, (b) tugas rendah dan hubungan rendah, (c) tugas tinggi dan hubungan tinggi, dan (d) tugas tinggi dan hubungan rendah. Pimpinan mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan perkembangan setiap tahap.



Pada tahap awal, ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, adalah gaya yang paling tepat. Pada tahap dua, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas masih penting karena belum mampu menerima tanggungjawab yang penuh. Namun, kepercayaan dan dukungan pimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan makin akrabnya dengan bawahan dan dorongan yang diberikan kepada bawahan untuk berupaya lebih lanjut. Sedangkan pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mencari tanggungjawab lebih besar, sehingga pemimpin tidak perlu lagi bersifat otoriter.

Pada tahap empat (akhir), bawahan lebih yakin dan mampu mengarahkan diri, berpengalaman serta pimpinan dapat mengurangi jumlah dukungan dan dorongan. Bawahan sudah mampu berdiri sendiri dan tidak memerlukan atau mengharapkan pengarahan yang detail dari pemimpinnya.

Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional sangat tergantung dengan kematangan bawahan, sehingga perlakuan terhadap bawahan tidak akan sama baik dilihat dari umur atau masa kerja.

#### **a.3.4. Gaya Kepemimpinan Fiedler**

Di sini, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan model Kontingensi Kepemimpinan yang Efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*) yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi sebagai berikut:

1) Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan, dan mempengaruhi situasi. 2) Derajat situasi yang menghadapkan pemimpin dengan tidak kepastian. Gaya kepemimpinan di atas, sama dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada tugas, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Fiedler mengukur gaya kepemimpinan dengan skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker*), karyawan yang hampir tidak dapat diajak bekerjasama dengan orang tadi. Dalam hal ini ditentukan delapan kombinasi yang mungkin dari tiga variabel dalam situasi kepemimpinan tersebut dapat menunjukkan hubungan antara pemimpin dengan anggota dapat baik atau buruk, tugas dapat struktur, dan kekuasaan dapat kuat atau lemah.

Pemimpin dengan LPC rendah yang berorientasi tugas atau otoriter paling efektif dalam situasi ekstrem, pemimpin mempunyai kekuasaan dan pengaruh amat besar atau mempunyai kekuasaan dan pengaruh amat kecil.

#### **a.3.5. Gaya Kepemimpinan Kontinum**

Tannenbaum dan Schmidt mengusulkan bahwa seorang manajer perlu mempertimbangkan tiga perangkat kekuatan sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu: kekuatan yang ada dalam diri pemimpin itu sendiri, kekuatan yang ada pada bawahan, dan kekuatan yang ada dalam situasi. Sehubungan dengan teori tersebut, terdapat tujuh tingkat hubungan pemimpin dengan bawahan yaitu: (1) pemimpin mengambil keputusan dan mengumumkannya, (2) pemimpin menjual keputusan, (3) pemimpin

menyajikan gagasan dan mengundang pertanyaan, (4) pemimpin menawarkan keputusan sementara yang masih diubah, (5) pemimpin menyajikan masalah, menerima saran, membuat keputusan, (6) pemimpin menentukan batas-batas, meminta kelompok untuk mengambil keputusan, dan (7) pemimpin membolehkan bawahan dalam batas yang ditetapkan atasan.

#### **a.3.6. Gaya Kepemimpinan menurut Likert**

Menurut Likert, pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*, maksudnya pemimpin bisa berhasil jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan kegiatannya dengan komunikasi. Selanjutnya, ada empat sistem kepemimpinan dalam manajemen, yaitu sebagai berikut: 1) Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya otoriter (*eksploitiveauthoritive*). Pemimpin hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

2) Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*benevolent autthoritive*). Pemimpin mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya kepada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah tetapi bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya. 3) Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan yang konsultatif. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan pendapat berbagai ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan para bawahan. Bawahan di sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

4) Sistem 4, dalam sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif (*participative group*). Karena pemimpin dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan bersama. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya bersama atasannya.

Dari keempat sistem diatas, sistem ke 4 mempunyai kesempatan untuk sukses sebagai pemimpin, karena mempunyai organisasi yang lebih produktif. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam tulisan ini adalah penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup ke dalam tiga aspek yaitu: gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan, dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan.

Gaya kepemimpinan pada tugas terdiri dari empat indikator yaitu: (1) Pengawasan yang ketat, (2) pelaksanaan tugas, (3) memberi petunjuk, dan (4) mengutamakan hasil daripada proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan terdiri dari empat indikator yaitu: (1) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, (2) memberi dukungan, (3) kekeluargaan, dan (4) kerjasama. Serta gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan terdiri dari empat indikator yaitu: (1) ketekunan bekerja, (2) aktif, (3) pengalaman.

### **a.3.7. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Dalam melaksanakan manajemen yang berorientasi pada pengembangan, perlu adanya kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Dalam kepemimpinan transformasional menurut Burns, pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Masih menurut Burns, kepemimpinan transformasional didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri.

Kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara (Nurkolis, 2005): (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

### **a.3.8. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan dan memotivasi karyawannya untuk tujuan organisasi dan peran yang jelas. (Robbins, 2000). Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi menurut Bass (2001 dalam Machiri, 2002), yaitu:

- a. Imbalan kondisional (tingkat kesediaan pemimpin memberi imbalan terhadap kinerja yang dilakukan karyawan).
- b. Manajemen dengan pengecualian (tingkat perhatian pimpinan terhadap karyawan jika terjadi kegagalan atas timbulnya permasalahan). Dalam hal ini, ada penggolongannya, yaitu: (1) Aktif, dimana pemimpin melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang muncul. (2) Pasif, dimana pemimpin melakukan intervensi jika terjadi sesuatu yang mendesak.

Kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, melalui:

- a. Mengklarifikasikan apa yang diharapkan oleh karyawan, mengutamakan maksud dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.
- b. Menjelaskan cara untuk mencapai apa yang diharapkan.
- c. Menerangkan kriteria dari kinerja yang efektif yang akan dievaluasi.
- d. Menyediakan umpan balik ketika individu atau kelompok mencapai sasaran.

- e. Mengalokasikan imbalan jika karyawan berhasil memenuhi tujuan perusahaan.

Hubungan kepemimpinan transaksional dan karyawan menurut Bass, dapat tercermin dari: (1) Mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjalankan apa yang diperoleh jika kinerja mereka sesuai dengan yang diharapkan. (2) Mengukur usaha dari hasil yang dilakukan dengan imbalan. (3) Responsif pada kepentingan pribadi karyawan, selama kepentingan tersebut sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Kepemimpinan transaksional juga bisa disebut sebagai hubungan antara pemimpin dan karyawan yang berlandaskan pada adanya pertukaran kontribusi antara kedua belah pihak. Dari berbagai penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa kepentingan transaksional sangat penting bagi setiap organisasi. Hal ini disebabkan, organisasi membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang bersifat terperinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, dan memberikan *reward* dan *punishment*.

#### **a.4. Karakteristik Pemimpin yang Efektif**

Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Apapun gaya kepemimpinan yang akan dipilih, dalam kondisi seperti itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif sehingga bisa mengantarkan organisasi mencapai tujuannya.

Keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena sifatnya yang multidimensional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum dan Schmidt (1958 dalam Sofiati, 1995) menyatakan bahwa suatu studi telah dilakukan terhadap 161 manajer yang merupakan peserta Program Pendidikan Manajemen pada Sekolah Bisnis Harvard untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan karakteristik pemimpin yang efektif, meliputi: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan.

Apabila melihat karakteristik pemimpin yang efektif tersebut, sekilas tampak bahwa keefektifan suatu kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Permasalahannya, siapa yang



pantas memberikan penilaian terhadap keefektifan kepemimpinan? Seorang pemimpin adalah *centre of organization*, penilaian terhadap seorang pemimpin mestinya dilakukan oleh orang-orang yang ada di sekelilingnya yang selalu berinteraksi dan menjalankan aktivitas organisasi bersama-sama. Dalam hal ini, para bawahanlah yang paling mengetahui roda sebuah kepemimpinan.

#### **a.5. Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif**

Kepemimpinan adalah sebuah proses interaksi yang melibatkan pemimpin sebagai titik sentral dengan para bawahan atau pengikut dan dipengaruhi oleh faktor lingkungan (situasi). Keefektifan pemimpin sangat bergantung pada bagaimana interaksi antara pemimpin dengan bawahan dan situasi berlangsung.

Menjadi pemimpin yang efektif, tidak bisa terjadi seketika, melainkan membutuhkan proses panjang. Menyadari hal itu, banyak organisasi membuat perencanaan suksesi dan pendidikan-latihan khusus untuk memperoleh figur pemimpin yang memenuhi kapabilitas sesuai persyaratan di atas. Untuk menjadi pemimpin yang efektif pada organisasi masa depan, menurut Quirke (1995 dalam Mulyadi, 1998), 5 tahap berikut harus dilalui, yaitu: *awareness* (kesadaran), *understanding* (pemahaman), *support* (dukungan), *involvement* (keterlibatan), dan *commitment* (komitmen). Kesadaran akan adanya perubahan berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menyadari, memahami, memberi dukungan, melibatkan diri, dan memiliki komitmen terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian perihal kepemimpinan yang sudah dilakukan. Akan tetapi, penelitian yang langsung meneliti model kepemimpinan seorang pemimpin di suatu perusahaan, terutama perusahaan surat kabar, belum pernah ada sebelumnya. Namun, untuk menambah khazanah keilmuan serta yang menjadi inspirasi saya dalam melakukan penelitian tentang model kepemimpinan seorang pemimpin di suatu perusahaan ini, maka saya akan menyebutkan beberapa penelitian bertema kepemimpinan yang sudah pernah dilakukan, antara lain:

### **1. Andhita Dyah Saraswati (2008)**

*Judul: Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Perum Perumnas Regional V*

Meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang bersinggungan langsung kepemimpinan: Ada pengaruh positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, sehingga pemimpin sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, sehingga bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik guna mengembangkan perusahaan.

## 2. Cuk Budiharjo (2008)

Judul: *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasional terhadap Semangat Kerja Karyawan Balai Latihan Kerja dan Industri Semarang*

Meneliti pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap semangat kerja karyawan.

Hasil penelitian yang bersinggungan langsung kepemimpinan: Faktor kepemimpinan di Balai Latihan Kerja dan Industri Semarang memiliki pengaruh positif dan paling signifikan terhadap semangat kerja karyawan, maka faktor kepemimpinan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen balai tersebut untuk menghindari kebosanan karyawan dalam bekerja serta meningkatkan semangat kerja karyawan balai. Kerjasama bawahan dengan atasan, memberikan pengaruh terhadap pola terbentuknya semangat kerja yang kondusif dalam upaya pengembangan organisasi.

## 3. Majalah Fortune (1989)

Judul: *Analisis Ciri atau Kemampuan Dominan yang Harus Dimiliki Pimpinan pada Tahun 2000*

Meneliti ciri-ciri atau kemampuan dominan yang harus dimiliki pimpinan pada tahun 2000.

Hasil penelitian: ciri-ciri atau kemampuan dominan yang harus dimiliki pimpinan pada tahun 2000 adalah merumuskan visi masa depan.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

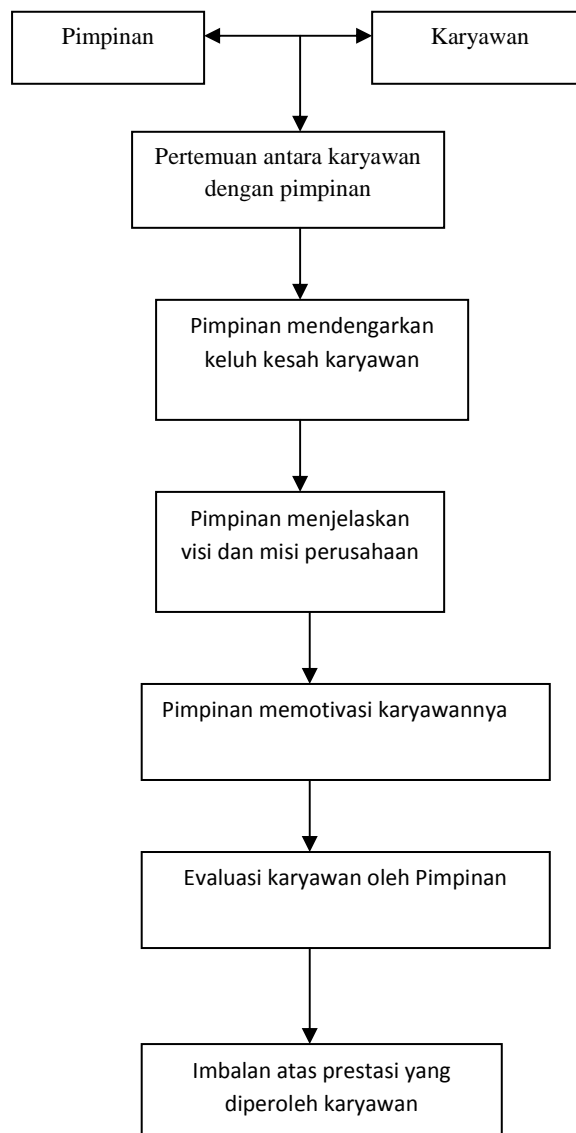
Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Apapun gaya kepemimpinan yang akan dipilih, dalam kondisi seperti itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif sehingga bisa mengantar organisasi mencapai tujuannya.

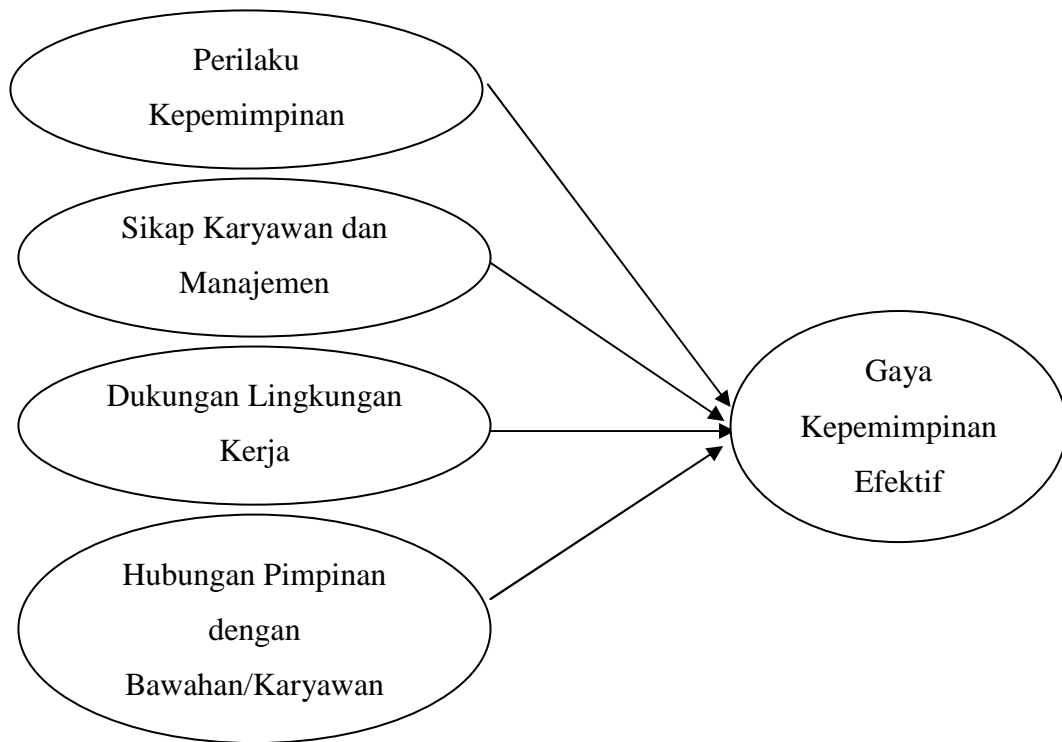
Berdasarkan konsep model kepemimpinan, dugaan sementara peneliti, Budi Santoso menganut model kepemimpinan transaksional. Itu didasarkan dari pemahaman peneliti secara umum bahwa Budi Santoso melakukan beberapa upaya yang merupakan dasar penggolongan kepemimpinan transaksional, seperti: (1) mengklarifikasikan apa yang diharapkan oleh karyawan; (2) Mengutamakan maksud dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan; (3) Menjelaskan cara untuk mencapai apa yang diharapkan, dengan menuliskannya dengan ukuran huruf besar di secarik kertas menggunakan tulisan tangan, yang kemudian dibingkai pigura dan dipasang di dinding ruang kerja manajemen dan karyawan; (4) Menerangkan kriteria dari kinerja yang efektif yang akan dievaluasi; (5) Menyediakan umpan balik ketika individu atau kelompok mencapai sasaran, seperti memberikan penghargaan kepada karyawan atau wartawan berprestasi secara rutin, memberikan penghargaan kepada karyawan atau wartawan yang telah purnatugas; (6) Mengalokasikan imbalan jika karyawan berhasil memenuhi tujuan perusahaan, yang sudah dipublikasikan atau diberitakan secara rutin di Suara Merdeka.

Berangkat dari hal di atas, maka dugaan sementara peneliti, Budi Santoso telah menerapkan model kepemimpinan yang efektif. Akan tetapi, penting untuk

ditelusuri lebih lanjut, apakah gaya kepemimpinan Budi Santoso tersebut sudah betul-betul efektif, serta mencakup keseluruhan karakteristik kepemimpinan yang efektif berdasarkan Tannenbaum dan Schmidt (1958 dalam Sofiati, 1995). Untuk membuktikan kebenaran dari dugaan sementara peneliti tersebut, maka harus dilakukan penelitian yang saat ini akan peneliti lakukan.

Adapun skema kerangka pikir teoretis dalam pandangan peneliti adalah sebagai berikut:





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **A. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999).

Penelitian ini akan menggunakan variabel model kepemimpinan dan keefektifan kepemimpinan. Kedua variabel tersebut sama-sama menjadi pusat perhatian peneliti. Dengan mengenali lebih jauh kedua variabel tersebut, maka akan mudah melihat hakekat sebuah masalah yang akan diteliti.

##### **B. Definisi Operasional**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yang merupakan penelitian yang dilakukan dalam setting tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena: apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya?. Itu artinya, penelitian kualitatif berbasis pada konsep “*going exploring*” yang melibatkan *indepth and case-oriented study* atas sejumlah kasus atau kasus tunggal (Finlay, 2006).

Tujuan utama peneliti memakai pendekatan penelitian kualitatif adalah untuk membuat fakta mudah dipahami (*understandable*) dan memungkinkan

peneliti menghasilkan hipotesis baru, yang sangat berguna bagi pengembangan ilmu kepemimpinan atau sumber daya manusia.

Beberapa alasan yang mendorong peneliti menggunakan pendekatan penelitian secara kualitatif adalah: (1) Manajemen bukan disiplin yang “bebas nilai”. Artinya, kegiatan bisnis dan manajemen sangat tergantung pada nilai-nilai, norma, budaya, dan perilaku tertentu yang terjadi di suatu lingkungan bisnis. Jika lingkungannya berbeda, maka gaya dan pendekatan manajemen yang digunakan dapat berbeda. Hal ini disebabkan manajemen/bisnis merupakan realitas yang terbentuk secara sosial melalui interaksi individu dan lingkungannya. (2) Tidak semua nilai, perilaku, dan interaksi antara *social actors* dengan lingkungannya dapat dikuantifikasi. Hal ini disebabkan persepsi seseorang atas sesuatu sangat tergantung pada nilai-nilai, budaya, pengalaman dan lain-lain yang dibawa individu tersebut. Pemakaian angka tertentu (kuantifikasi) untuk mewakili perilaku, nilai, dan fenomena sosial lain dapat menghasilkan sesuatu yang menyesatkan dan tidak menggambarkan kondisi riil yang sebenarnya.

Adapun penjelasan dari variabel yang peneliti gunakan, adalah:

a. Model kepemimpinan

Model kepemimpinan merupakan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.



Dengan demikian, model kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah.

#### b. Keefektifan kepemimpinan

Keefektifan kepemimpinan merupakan proses panjang kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bergantung dari interaksi antara pemimpin dengan bawahan dan situasi yang berlangsung.

Keefektifan kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan untuk melakukan hal tersebut secara lancar, dibutuhkan kreativitas tersendiri dari sosok pemimpin, yang semua itu terpusat pada model kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh sang pemimpin tersebut.

### **3.2. Penentuan Populasi dan Sampel**

#### **A. Ukuran Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud

adalah para pegawai dan karyawan yang bekerja di perusahaan surat kabar Suara Merdeka milik Budi Santoso.

## **B. Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Hasan, 2002).

Berhubung pelaksanaan wawancara mendalam pada penelitian kualitatif memakan waktu lama, maka jumlah sampel yang dipakai biasanya sangat terbatas. Untuk mendapat informan kunci yang tepat sesuai fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *purposive sampling* (pengambilan sampel sesuai kebutuhan). Dengan dasar sampel yaitu karyawan Budi Santoso di Suara Merdeka yang paham kepemimpinan, sering berinteraksi dengannya atau merasakan sentuhan langsung kepemimpinannya, sudah bekerja di Suara Merdeka minimal sejak 5 tahun, serta bisa berbicara atau menjawab wawancara secara akurat. Peneliti akan melakukan deteksi dini terhadap pemilihan sampel yang akurat dengan penelusuran personal, misalnya mengajukan beberapa pertanyaan sesuai kondisi nantinya, bersifat fleksibel.

Adapun sumber informasi dalam penelitian, diambil baik dari data primer maupun sekunder. Dengan dasar kriteria di atas, peneliti menetapkan Sumber Informasi Kunci (*Key Informan*), yaitu Budi Santoso serta Sumber Informasi Penunjang (*Supportive Informan*), yang terdiri dari manajer dan karyawan, dengan perincian keseluruhan informan: 1 orang karyawan yang merupakan asisten Budi Santoso di Suara Merdeka dan 1 orang manajer.

Sementara penulis menetapkan sampel dalam penelitian ini hanya mengambil tiga orang tersebut, didasarkan dari adanya justifikasi sebagai berikut:

1. Budi Santoso sebagai pelaku utama dalam kepemimpinan di perusahaan Suara Merdeka dan dialah yang mengembangkan filosofi Jawa Tri Dharma dalam gaya kepemimpinannya.
2. Manajer dan asisten adalah orang yang paling memahami sejarah dan gaya kepemimpinan Budi Santoso karena keduanya menjadi bagian perusahaan Suara Merdeka sejak awal pertama Budi Santoso memimpin perusahaan Suara Merdeka.
3. Karena penelitian ini mengkaji filosofi kepemimpinan, maka tidak perlu melibatkan pandangan karyawan secara umum (di tingkatan bawah). Berbeda halnya apabila penelitian ini mengkaji tentang implikasi kepemimpinan Budi Santoso.

### **C. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel sesuai kebutuhan yang sifatnya fleksibel, berdasar deteksi awal peneliti terhadap kondisi responden sebagai sampel itu dan harus *representative* mewakili populasi yang akan diteliti. Namun, harus sesuai dengan patokan yang ditetapkan sebelumnya perihal posisinya di perusahaan.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, antara lain:

#### **a. Data Primer**

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006). Data ini berkaitan langsung dengan informan. Dalam penelitian ini, data primer berupa data dari wawancara dengan Budi Santoso, manajer, dan karyawan (asisten Budi Santoso).

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, data sekunder berupa data dari pihak internal baik yang dikumpulkan secara terpusat oleh perusahaan atau dikumpulkan oleh komponen karyawan perusahaan, serta dari pihak eksternal yang telah mengumpulkan dan mungkin mengalihkannya, yaitu dokumen foto, CD, file dokumen digital, buku, artikel, dan lain-lain.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah:

#### a. Studi Kepustakaan

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, tulisan-tulisan atau referensi lain yang diterbitkan secara umum yang berkaitan dengan penelitian gaya kepemimpinan dan penerapan manajemen.

#### b. Wawancara (Interview)

Wawancara bertujuan mencatat opini, perasaan, emosi, dan hal lain berkaitan dengan individu yang ada dalam organisasi. Alhasil, peneliti dapat memperoleh data yang lebih banyak sehingga peneliti dapat memahami budaya melalui bahasa dan ekspresi pihak yang diinterview, dan dapat melakukan klarifikasi atas hal-hal yang tidak diketahui. Hal pertama yang akan menjadi perhatian peneliti saat melakukan interview adalah pihak yang harus diinterview. Untuk memperoleh data yang kredibel maka interview harus dilakukan dengan *Knowledgeable Respondent* yang mampu menceritakan dengan akurat fenomena yang diteliti.

Hal kedua yang akan menjadi perhatian peneliti adalah membuat responden mau bekerja sama baik dengan peneliti. Untuk merangsang pihak lain mau meluangkan waktu untuk diinterview, maka perilaku pewawancara dan responden harus selaras sesuai dengan perilaku yang diterima secara social, sehingga ada kesan saling menghormati. Selain itu, interview harus dilakukan dalam waktu dan tempat yang sesuai sehingga dapat menciptakan

rasa senang, santai dan bersahabat. Kemudian, peneliti harus berbuat jujur dan mampu meyakinkan bahwa identitas responden tidak akan pernah diketahui pihak lain kecuali peneliti dan responden itu sendiri (Chariri, 2007).

Data yang diperoleh dari wawancara umumnya berbentuk pernyataan yang menggambarkan pengalaman, pengetahuan, opini dan perasaan pribadi. Untuk memperoleh data ini, peneliti menggunakan metode wawancara standar yang terstruktur (*Schedule Standardised Interview*), interview standar tak terstruktur (*Non Schedule Standardised Interview*) atau interview informal (*Non Standardised Interview*). Ketiga pendekatan tersebut dapat dilakukan dengan teknik sebagai berikut: (a) Sebelum wawancara dimulai, memperkenalkan diri dengan sopan untuk menciptakan hubungan baik. (b) Menunjukkan bahwa responden memiliki kesan bahwa dia orang yang “penting”. (c) Menggali data sebanyak mungkin. (d) Tidak mengarahkan jawaban. (e) Mengulangi pertanyaan jika perlu. (f) Mengklarifikasi jawaban. (g) Mencatat interview (Chariri, 2007).

Dalam penelitian ini, peneliti membuat daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung. Diperlukan fleksibilitas yang luas berkenaan dengan sikap, susunan, dan bahasa pada saat pewawancara melakukan tugasnya.

Pedoman wawancara akan terbagi menjadi dua model yaitu, model pertama atau model A ditujukan kepada *key informan*, yaitu Budi Santoso serta model B ditujukan kepada informan penunjang yaitu manajer dan karyawan yang merupakan asisten Budi Santoso di Suara Merdeka.

Wawancara sebagai proses interaksi antara peneliti dengan informan mempunyai peranan penting dalam penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, teknik wawancara yang akan peneliti lakukan tidak dengan suatu struktur yang ketat, melainkan secara longgar, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga dapat diperoleh informasi yang lengkap dan mendalam. Kelonggaran ini senantiasa memberi kesempatan kepada informan untuk dapat memberikan jawaban secara bebas dan jujur.

Menurut Patton, wawancara semacam ini dapat pula disebut sebagai *indept interviewing* atau menurut Mc Crachen disebut *the long interview*. Dengan teknik wawancara ini akan mendorong terciptanya hubungan baik antara peneliti dengan informan sehingga sangat membantu dalam upaya memperoleh informasi. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi mengenai profil diri Budi Santoso, model kepemimpinannya yang diterapkan di Suara Merdeka, hubungan antara Budi Santoso dengan karyawan atau pekerjanya, dan beberapa hal lain yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Ada tiga kelompok pertanyaan untuk mengumpulkan informasi melalui interview: (a) *Descriptive questions (explore setting* dan mempelajari individu: apa, siapa, dimana, kapan, bagaimana); (b) *Structural questions* (pertanyaan klasifikasi-misal: apa indikator keberhasilan manajer?); (c) *Contrast questions* (untuk mengembangkan analisis dengan fokus persamaan

dan perbedaan, misal: apa yang membedakan manajer yang sukses dan manajer yang gagal?).

### c. Participant Observation

Participant Observation adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Menurut Moleong (1993), secara metodologis manfaat penggunaan pengamatan ini adalah: (1) pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya; (2) pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subyek penelitian, menangkap keadaan waktu itu; (3) pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula sebagai peneliti sebagai sumber data; (4) pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek.

Menurut Chariri (2007), observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung perilaku individu dan interaksi mereka dalam setting penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan terlibat langsung dalam kehidupan sehari-hari subyek yang dipelajari, sehingga peneliti dapat memperoleh data khusus di luar struktur dan prosedur formal organisasi.

Dalam participant observation, peneliti melakukan kegiatan sebagai berikut: (1) melibatkan diri dalam aktivitas sehari-hari, dengan mencatat kejadian, perilaku, dan setting sosial secara sistematis (apa yang terjadi, kapan, di mana, siapa, bagaimana). Adapun data yang dikumpulkan selama



observasi adalah deskripsi program, perilaku, perasaan, dan pengetahuan, sedangkan wujud data adalah catatan (*field note*). (2) Menggali data perihal setting penelitian, meliputi apa yang terjadi, bagaimana terjadinya, siapa yang ada di sana. (3) Mencatat semua kejadian atau perilaku yang dianggap penting, bisa berupa *checklist* atau deskripsi rinci tentang peristiwa atau perilaku tertentu.

Adapun tujuan observasi ini adalah untuk memperoleh data mengenai penerapan model kepemimpinan Budi Santoso di perusahaan surat kabar Suara Merdeka, dan keefektifan kepemimpinan tersebut, yang dilihat dari penilaian orang-orang di sekitarnya yang dipadukan dengan referensi ilmiah yang ada.

#### d. Telaah Organisational Record

Metode pengumpulan data ini bisa mendukung data dari observasi dan interview. Selain itu, telaah terhadap catatan organisasi dapat memberikan data tentang konteks historis setting organisasi yang diteliti. Arsip dan catatan organisasi merupakan bukti unik dalam studi kasus, yang tidak ditemui dalam interview dan observasi. Sumber ini merupakan sumber data yang dapat digunakan untuk mendukung data dari observasi dan interview. Selain itu, telaah terhadap catatan organisasi dapat memberikan data tentang konteks historis setting organisasi yang diteliti. Sumber datanya dapat berupa catatan administrasi, surat-menyurat, memo, agenda, dan dokumen lain yang relevan.

### 3.5. Metode Analisis Data

#### A. Uji Reliabilitas dan Validitas

Dalam penelitian kualitatif, validitas dan reliabilitas sering dinamakan Kredibilitas. *Case Study* (dasar penelitian kualitatif) memiliki dua kelemahan utama: (a) Peneliti tidak dapat seratus persen independen dan netral dari *research setting*; (b) *Case Study* sangat tidak terstruktur (*messy*) dan sangat *interpretive*. (Chariri, 2007). Pertanyaannya adalah, bagaimana meningkatkan kredibilitas *case study*? Creswell & Miller (2000) menawarkan 9 prosedur untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif, yaitu *triangulation*, *disconfirming evidence*, *research reflexivity*, *member checking*, *prolonged engagement in the field*, *collaboration*, *the audit trail*, *thick and rich description* dan *peer debriefing*.

Dalam peningkatan kredibilitas penelitian ini, maka peneliti memilih prosedur *triangulation*. Prosedur ini dipilih karena disesuaikan dengan fokus penelitian kualitatif yang dilakukan, yang berdasarkan *case study* dimana peneliti merupakan instrument riset utama.

Adapun prosedur *triangulation* (Creswell & Miller, 2000) artinya menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Maksudnya, peneliti dapat menggunakan berbagai sumber data, teori, metode, dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten. Oleh karena itu, untuk memahami dan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, peneliti dapat menggunakan lebih dari satu teori, lebih dari satu metode (interview, observasi

dan analisis dokumen). Di samping itu, peneliti melakukan interview dari bawahan sampai atasan dan menginterpretasikan temuan dengan pihak lain.

## **B. Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data. Pemilihan metode sangat tergantung pada *research questions* (Baxter dan Chua, 1998); *research strategies* dan *theoretical framework* (Glaser dan Strauss, 1967). Untuk melakukan analisis, peneliti menangkap, mencatat, menginterpretasikan dan menyajikan informasi. Satu hal yang menjadi perhatian peneliti adalah analisis data ini tidak dapat dipisahkan dari *data collection*. Oleh karena itu, ketika data mulai terkumpul dari *interviews*, *observation* dan *archival sources*, analisis data harus segera dilakukan untuk menentukan pengumpulan data berikutnya. Adapun langkah analisis dapat dilakukan sebagai berikut (Chariri, 2007):

### **a. Data Reduction**

Intinya, mengurangi data yang tidak penting sehingga data yang terpilih dapat diproses ke langkah selanjutnya. Ini karena data masih mentah, jumlahnya sangat banyak, dan bersifat non-kuantitatif (sangat deskriptif) sehingga tidak dapat digunakan secara langsung untuk analisis. Data reduction mencakup kegiatan berikut ini:

#### **1. Organisasi Data (Menentukan Kategori, Konsep, Tema, dan Pola atau Pattern)**

Data dari interview akan ditulis penulis lengkap dan dikelompokkan menurut format tertentu (misal menurut jabatan struktural). Responden akan

ditandai dengan inisial (misalnya Si A, Manajer A, dll). Dengan cara ini, peneliti dapat mengidentifikasi informasi sesuai pemberi informasi dengan misalnya jabatan responden. Transkrip hasil interview kemudian dianalisis dan *key points* akan ditandai untuk memudahkan *coding* dan pengklasifikasian.

Sedangkan data dari observasi dan arsip akan berupa catatan (*field note*). Prosesnya tidak berbeda jauh dengan data hasil wawancara. *Field note* selama observasi, diorganisir ke dalam form dengan judul tertentu, seperti tanggal, jam, peristiwa, partisipan, deskripsi peristiwa, dimana terjadinya, bagaimana terjadi, apa yang dikatakan, serta opini dan perasaan peneliti. Sementara itu, data dari analisis catatan organisasi (arsip), diorganisir ke dalam format tertentu untuk mendukung data dari observasi dan interview.

## 2. *Coding* Data

Data yang diperoleh dari langkah di atas, kemudian dikelompokkan ke dalam tema tertentu dan diberi kode untuk melihat kesamaan pola temuan. *Coding* harus dilakukan sesuai dengan kerangka teoritis yang dikembangkan sebelumnya. Dengan cara ini, *Coding* memungkinkan peneliti untuk mengkaitkan data dengan masalah penelitian.

## 3. Pemahaman (*understanding*) dan Mengujinya

Atas dasar *coding*, peneliti akan memulai memahami data secara detail dan rinci. Proses ini dapat berupa “pemotongan” data hasil interview dan dimasukkan ke dalam folder khusus sesuai dengan tema/*pattern* yang ada. Hasil observasi dan analisis dokumen akan dimasukkan ke dalam folder yang

sama untuk mendukung pemahaman atas data hasil interview. Data kemudian dicoba dicari maknanya/diinterpretasi. Dalam melakukan interpretasi, peneliti berpegang pada koherensi antara temuan interview, observasi, dan analisis dokumen.

#### b. Interpretasi

Hasil interpretasi kemudian dikaitkan dengan teori yang ada sehingga interpretasi tidak bersifat bias tetapi dapat dijelaskan oleh teori tersebut.

Untuk memudahkan analisis, peneliti akan menggunakan strategi di bawah ini, merujuk dari Nuemen (2003):

- 1) *Narrative* (menceritakan secara detail kejadian dalam setting)
- 2) *Ideal types* (membandingkan data kualitatif dengan model kehidupan sosial yang ideal)
- 3) *Success approximation* (mengkaitkan data dengan teori secara berulang-ulang, sampai perbedaannya hilang)
- 4) *Illustrative method* (mengisi “kotak kosong” dalam teori dengan data kualitatif)
- 5) *Path Dependency and Contingency* (memulai dengan hasil kemudian melacak balik urutan kejadian untuk melihat jalur yang menjelaskan kejadian tersebut)
- 6) *Domain analysis* (memasukkan istilah-istilah asli yang menunjukkan ciri khas obyek yang diteliti)

7) *Analytical Comparison* (mengidentifikasi berbagai karakter dan temuan kunci yang diperoleh, membandingkan persamaan dan perbedaan karakter tersebut untuk menentukan mana yang sesuai dengan temuan kunci).

### **3.6. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian**

#### **A. Persiapan**

Dalam tahapan awal penelitian ini, peneliti melakukan beberapa langkah berikut ini:

- a. Penyusunan Proposal.
- b. Pengurusan Izin Penelitian.
- c. Pemilahan Informasi Penelitian.
- d. Penyusunan Jadwal Pelaksanaan Kegiatan.
- e. Pengembangan Pedoman Pengumpulan Data.

#### **B. Penelitian Lapangan**

Dalam tahap penelitian lapangan, peneliti melakukan langkah-langkah berikut ini:

- a. Memulai penelitian lapangan dengan benar dengan membekali diri terlebih dahulu dari berbagai literatur maupun persiapan psikologis.
- b. Menentukan *research setting*.
- c. Memasuki *research site*.
- d. Melakukan sikap yang akomodatif ketika di *research site*.
- e. Observasi dan pengumpulan data (mengembangkan sikap melihat dan mendengar, serta *taking notes*).

f. Memfokuskan pada setting khusus.

g. Melakukan *Field Interviews*.

### **C. Menganalisis Data**

Setelah pencarian data dirasa cukup dan sudah memenuhi untuk dianalisis, maka langkah analisis data, akan dilakukan peneliti, dengan urutan langkah berikut ini:

a. Melakukan analisis awal apabila data yang terkumpul telah memadai.

b. Mengembangkan reduksi data temuan.

c. Melakukan analisis data temuan.

d. Mengadakan pengayaan dan pendalaman data.

e. Melakukan interpretasi data berdasar teori yang ada.

f. Merumuskan kesimpulan akhir.

g. Menyiapkan penyusunan laporan penelitian dan menguji keabsahan data.

### **D. Penyusunan Laporan Penelitian**

Setelah proses analisis data selesai dilakukan, dan diperoleh data yang valid dan reliabel (kredibel), maka peneliti akan melakukan proses akhir dari penelitian, yaitu menyusun laporan penelitian. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam menyusun laporan penelitian adalah sebagai berikut:

a. *Prewriting* (mengatur catatan atau literatur, membuat daftar ide, outlining, melengkapi kutipan dan mengorganisasi komentar pada data analisis).

b. *Composing* (menuangkan ide dalam kertas sebagai draft pertama, dengan memperhatikan kutipan, menyiapkan data untuk penyajian, serta membuat pengantar dan konklusi).

- c. *Rewriting* (mengevaluasi dan “memoles” laporan dengan memperbaiki koherensi, *proofreading* atas salah tulis, mengecek kutipan, mengkaji kembali *style* dan *tone* tulisan).
- d. Memperbanyak laporan.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Obyek Penelitian**

##### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **a.1. Sejarah Singkat Suara Merdeka**

Suara Merdeka adalah segelintir dari koran Indonesia yang tetap eksis pada usia enam dasawarsa. Selain itu, Suara Merdeka merupakan perusahaan media cetak pertama yang berhasil terus maju hingga pergantian kepemimpinan ke generasi ketiga. Sejak terbit kali pertama pada 11 Februari 1950, hingga kini masih setia menyambangi pembaca. Tentu, pencapaian ini tak datang begitu saja. Kemampuan media ini meniti waktu dan melayari perubahan zaman merupakan buah dari kerja keras dan keuletan pengelolanya, mulai dari Hetami, dilanjutkan oleh Budi Santoso, hingga kini sampai ke tangan Kukrit Suryo Wicaksono.

Selain fakta-fakta yang berjaln menjadi cerita, di dalamnya menyisip nilai-nilai seperti spirit, strategi, dan cita-cita. Konteks yang melingkupi kelahiran Suara Merdeka itu adalah masa revolusi Indonesia, mulai dari Perjanjian Kalijati (9 Maret 1942), pemberlakuan sistem izin terbit dan pengawasan preventif oleh pemerintah Jepang.

Suara Merdeka awalnya bernama Warta Indonesia. Terbitnya harian ini merupakan siasat atas situasi politik yang tak kondusif selama kedatangan tentara sekutu dan NICA. Setelah suasana terlihat kondusif, kemudian

berubah nama menjadi Soeloeh Rakjat akibat kondisi penjajahan, setelah penjajahan Belanda berakhir, Hetami merubah nama menjadi Suara Merdeka dengan modal rintisan saat itu Rp 250.000 yang diperoleh dari sokongan ayahnya, KH Muhammad Idris.

Masa awal penerbitan merupakan masa sulit bagi awak Suara Merdeka karena keterbatasan fasilitas dan awak, sehingga hanya terbit 4 halaman dengan oplah 5.000 eksemplar. Pada masa awal ini, Suara Merdeka menerima tuduhan miring yakni didanai oleh modal nonpribumi. Sebagai bantahan, saat itu koran ini memasang iklan sepanjang sembilan kolom dengan bunyi “Siapa yang dapat membuktikan adanya modal nonpribumi di Suara Merdeka akan diberi hadiah besar.” Iklan dipasang selama beberapa hari berturut-turut, tetapi tak ada yang bisa membuktikan tuduhan miring itu. Hingga akhirnya, isu miring itu dengan sendirinya hilang ditelan waktu.

Pada masa berikutnya, Suara Merdeka mulai memperluas pasarnya ke kota lain, terutama Kudus karena dinilai memiliki pembaca potensial. Untuk meningkatkan oplah, digarap pula segmen pembaca etnis Tionghoa yang populasinya cukup signifikan di Semarang. Namun, ini bukan pekerjaan mudah karena di Semarang saat itu terbit harian tionghoa Sin Ming, hingga akhirnya Suara Merdeka merekrut wartawan peranakan, Tjan Thwan Soen. Ini berhasil menggaet pembaca kalangan Tionghoa secara signifikan.

Setelah beberapa tahun mendompleng percetakan milik NV Handelsdrukkerij de Locomotive, Suara Merdeka akhirnya bisa memproduksi koran dengan mesin sendiri. Satu unit percetakan yang terdiri empat mesin

*intertype* dan satu mesin cetak *flatbed half rotation press* merk Buhler itu didapat dengan cara sewa beli dengan tenggat maksimal 20 tahun. Ini mempermudah kerja awak Suara Merdeka sehingga berhasil mencetak 6.000 eksemplar dan sejak tahun 1956 itu berhasil terbit pagi hari setelah sebelumnya terbit sore hari.

Seiring berjalannya waktu, Suara Merdeka semakin maju, oplahnya pun bertambah. Hal ini menuntut pembenahan di dalam tubuh awak redaksi dengan menambah wartawan guna meningkatkan kualitas pemberitaan. Pada edisi 8 Oktober 1965, Suara Merdeka terbit dengan ukuran yang lebih kecil karena stok kertas di pasaran lebih kecil dari ukuran koran saat itu.

Terhitung sejak 14 Februari 1966, Suara Merdeka sementara berubah nama menjadi Berita Yudha Edisi Jawa Tengah karena pengekangan rezim Orde Lama terhadap pers. Kondisi ini terus berlangsung hingga rezim berganti ke Orde Baru, 11 Juni 1966. Saat itu, kembali ke nama Suara Merdeka. Sejak saat itu, Suara Merdeka terus berkembang dengan jumlah oplah yang juga terus bertambah. Hetami pun berikhtiar menjadikan Suara Merdeka sebagai koran nasional yang terbit di daerah, bukan koran daerah. Sebab, pemberitaannya tidak hanya memuat berita lokal, tetapi juga nasional dan internasional.

Di luar aspek yang bersifat teknis keredaksian, Hetami punya resep jitu untuk membesarkan Suara Merdeka. Itulah ramuan yang pas antara dua hal yang acap didikotomikan, yakni profesionalisme dan kekeluargaan. Hal ini pula yang terus dipertahankan dan dikembangkan generasi kedua, Budi

Santoso hingga generasi ketiga, Kukrit Suryo Wicaksono. Hal ini pula yang membuat Suara Merdeka kini memiliki cabang usaha seperti koran sore Wawasan, Olga, Suara Merdeka Cybernews, Otomotif, dan Cempaka. Meskipun dalam sejarahnya hingga kini, perjalanan Suara Merdeka tidak selalu lancar. Mulai dari menempati gedung lama di Jalan Merak, kemudian berpindah ke Kaligawe, dan akhirnya ke Jalan Pandanaran. Dalam beberapa tahun ke depan, direncanakan, Suara Merdeka memiliki gedung baru yang kini masih dalam proses pembebasan tanah.

#### **a.2. Kegiatan Sosial Suara Merdeka**

Berbagai kegiatan implementatif bernuansa sosial, sering diadakan perusahaan bertagline "Perekat Komunitas Jawa Tengah" ini, sejak Suara Merdeka membentuk Bagian *Public Relations (PR) and Promotion*. Kegiatan tersebut diantaranya:

1. Melukis batik di jalan raya Kota Solo oleh 2.000 pelajar (13 Oktober 2009):

Selain merupakan *branding*, kegiatan ini sekaligus sebagai bukti kepedulian Suara Merdeka terhadap budaya lokal batik dan merangkul para pelajar untuk mencintai budaya negeri sendiri.

2. Safari Ramadan bersama 5.000 anak panti asuhan (September 2009 dan Agustus 2010):

Kegiatan tahunan bernuansakan agama ini merupakan kepedulian Suara Merdeka terhadap komunitas-komunitas keagamaan dan empati terhadap

anak-anak yang hidup di panti asuhan. Selain itu, kegiatan yang melibatkan para pengusaha di Jawa Tengah ini juga membuktikan adanya jejaring Suara Merdeka dengan dunia usaha di wilayah ini.

3. Berkah Obrolan Sahur (2005-2009):

Kegiatan ini juga merupakan kegiatan tahunan dan tercatat di Museum Rekor Indonesia (Muri). Obrolan Sahur disiarkan di bulan Ramadan secara langsung di radio setiap pukul 02.30 sampai dengan 03.30 WIB, berupa *talkshow* dengan narasumber dari berbagai komunitas. Topik yang dibahas pun tidak melulu soal agama, melainkan juga bermacam persoalan sosial kemasyarakatan, budaya, ekonomi, dan lain-lain.

4. Kuis Rezeki Ramadan (2006-2009):

Acara ini juga diselenggarakan di setiap bulan Ramadan, berupa pemberian hadiah kepada pembaca yang menang kuis. Pertanyaannya berkaitan dengan agama Islam.

5. Training Jurnalistik di pondok-pondok pesantren di Jawa Tengah (rutin tiap tahun dan tiap Ramadan):

Sebagai bentuk kepedulian terhadap pondok-pondok pesantren, acara tahunan ini berisi ceramah-ceramah jurnalistik kontemporer. Dengan begitu, kegiatan ini pun bertujuan memberikan pengetahuan dan keterampilan jurnalistik kepada santri.

6. Caraka Festival Kreatif, acara periklanan tingkat mahasiswa nasional (Juni 2009):

Kegiatan yang ditujukan bagi komunitas periklanan ini diselenggarakan bekerja sama dengan Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (P3I) Jawa Tengah, Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik (FISIP) Undip dan Playon Kreadtiv. Intinya, memberikan apresiasi kepada insan-insan periklanan dalam mengembangkan kreativitas mereka.

7. Resik-resik Kutha Semarang (2005-2007):

Kegiatan yang tercatat di Muri sebagai pemegang rekor kerja bakti dengan partisipasi terbanyak, ini dimaksudkan sebagai kepedulian Suara Merdeka terhadap lingkungan hidup (terutama kebersihan) di Kota Semarang. Sebelumnya, kegiatan yang sama juga pernah diselenggarakan koran ini di Kota Solo.

8. Pembuatan tempe terpanjang (2006) bersama dengan warga Kwaran, Semarang:

Tempe hasil kegiatan kemasyarakatan ini pun tercatat di Muri sebagai tempe terpanjang. Sekilas mungkin sepele, tapi kegiatan ini membangun kekompakan dan kebersamaan warga.

9. Partisipasi di acara Kopi Semawis:

Suara Merdeka selalu ikut meramaikan kegiatan Kopi Semawis (Komunitas Pecinan Semarang untuk Pariwisata) dengan membuka *stand*. Inilah salah satu bentuk kepedulian koran ini kepada komunitas warga Tionghoa. Stand Suara Merdeka selalu ramai dikunjungi orang karena

mereka dapat digambar secara karikaturis dan penulisan nama orang dengan kaligrafi Mandarin.

10. Pemrakarsa rekor Muri wanita penarik gerbong kereta api di Kota Solo dalam rangka Hari Kartini (April 2008):

Di acara yang cukup menghebohkan, ini sejumlah ibu berkain kebaya menarik gerbong kereta api di Jalan Slamet Riyadi, Solo. Tidak hanya menarik masyarakat yang berbondong-bondong menonton, kegiatan “*nyeleneh*” ini juga diliput oleh beberapa stasiun televisi Tanah Air.

11. Peduli 10.000 Dhuafa (2008):

Kegiatan sosial ini diselenggarakan di Stadion Sriwedari, Solo. Sebanyak 10.000 anak dari berbagai panti asuhan dan kaum dhuafa mendapat bingkisan Lebaran.

12. *Talkshow* bersama James Gwee (motivator nomor 1 dari Singapura):

Acara ini digelar bekerja sama dengan Indonesia Marketing Association (IMA) Jawa Tengah, dengan target komunitas pemasar (*marketer*), pelaku usaha, dan komunitas bisnis lainnya.

13. Peduli Kaki Palsu (2009):

Kegiatan ini dilakukan bekerja sama dengan Yayasan Tuna Daksa, sebagai bentuk kepedulian kepada orang-orang yang membutuhkan bantuan kaki palsu.

## **B. Gambaran Umum Budi Santoso**

Ir. H. Budi Santoso merupakan pemegang tongkat estafet kepemimpinan Suara Merdeka, langsung dari sang pendiri dan pemilik perusahaan, H. Hetami. Dalam perspektif manajemen, dialah orang nomor satu di jajaran generasi kedua perusahaan koran “terbesar dan tersebar di Jawa Tengah” ini.

Ia mulai menjadi pemimpin umum Suara Merdeka pada 11 Februari 1982, bersamaan dengan ulang tahun ke-32 Suara Merdeka sekaligus peresmian penggunaan kantor redaksi dan percetakan baru *Masscom Graphy* di Jalan Raya Kaligawe Km 5 Semarang. Selama memimpin Suara Merdeka, Budi Santoso selalu memegang pesan H. Hetami, yaitu “Jadikan Suara Merdeka ‘sawah’ keluarga dan seluruh karyawan.” Pesan itu dia bakukan bersama para karyawan dalam bentuk cita-cita perusahaan, yang menjawab pertanyaan “untuk apa perusahaan ini ada,” yang sekaligus menjadi konsensus secara *corporate*.

Dilahirkan di Yogyakarta, 18 Februari 1948, pria dengan tinggi badan 170 centimeter dan berat berkisar 80 kilogram, ini sejak muda dikenal sebagai penggemar olahraga beladiri *kempo*. Banyak *kenshi* yang memanggilnya *shimpei* karena senioritasnya di cabang olahraga keras itu. Prestasi terakhirnya adalah Dan III. Dia juga pernah menempuh penggemblengan langsung dari pendiri *kempo*, di sebuah kuil di Pulau Shikoku Jepang.

Itulah sebabnya, tidak berlebihan kalau dikatakan bahwa *kempo* telah mencetak kepribadian Budi Santoso yang disiplin, kuat mental, dan penuh persaudaraan. Kepribadian itulah *pengejawantahan* dari doktrin *shorinji kempo*, yaitu “Kasih sayang tanpa kekuatan adalah kelemahan, kekuatan tanpa kasih



sayang adalah kezaliman.” Doktrin itu menjadi roh sekaligus inti ajaran para *kenshi*, orang-orang yang mendalami seni beladiri *shorinji kempo*; seni beladiri yang bercorak defensif, dilarang menyerang sebelum diserang.

Kendati jurus-jurusnya bisa mematikan lawan, *shorinji kempo* selalu menekankan: perangilah dirimu sebelum memerangi orang lain. *Kempo* adalah keseimbangan dan perpaduan antara kekuatan dan moral.

Lulusan Fakultas Teknik Jurusan Teknik Sipil Universitas Diponegoro (Undip) Semarang tahun 1974, ini tampaknya benar-benar menggenggam erat nilai-nilai keseimbangan tersebut. Di usia ke-62, pria yang memiliki prinsip hidup “Sebanyak mungkin bermanfaat bagi sesama” ini, kini lebih menjaga keseimbangan (*equilibrium*). Keseimbangan di dalam kehidupan keluarga, keseimbangan antara moral dan material, keseimbangan antara keluarga dan masyarakat. Karena hal itu pula, pada tahun 2010, Budi Santoso menyerahkan tampuk pemimpin umum Suara Merdeka kepada putra pertamanya, Kukrit Suryo Wicaksono.

Keseimbangan juga diterapkan Budi Santoso dalam menyikapi ajaran tentang *hablum minannas* (kehidupan sosial) dan *hablum minallah* (kehidupan beragama). Oleh karena itu, dia memandang *hablum minannas* sebagai hal yang penting; suatu praktik kehidupan yang bisa disaksikan orang lain. Kehidupan sosial itu tidak kalah penting dari *hablum minallah*, yang lebih mencerminkan relasi manusia dengan Tuhan dan bersifat pribadi.

Budi Santoso meyakini manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi, sehingga manusia yang baik adalah yang mampu menciptakan kemakmuran di

sekitarnya. Kalau seseorang mampu menciptakan kemakmuran di sekelilingnya, itu berarti *hablum minannas*-nya sudah tercapai minimal 50 persen. Itulah sebabnya, dalam berbagai kesempatan Budi Santoso selalu mengarahkan agar lebih banyak lagi orang yang mau terjun ke dunia usaha. Mengapa? Karena, para pengusaha sudah mampu menciptakan lapangan kerja dan memberikan kemaslahatan untuk lingkungan.

Cerita tentang “terjerumusny” Budi Santoso ke dunia persuratkabaran sungguh menarik; tidak instan, melainkan merupakan proses yang cukup panjang, melalui pergumulan yang melibatkan hati nurani segala. Itulah proses pilihan hidup (karena hidup memang merupakan pilihan yang harus ditempuh siapa pun), yang akhirnya membawa dia sampai ke pucuk pimpinan sebuah perusahaan besar, yang oleh wartawan kawakan Rosihan Anwar disebut sebagai “imperium bisnis media,” bernama Suara Merdeka.

Sejak menempuh studi di Fakultas Teknik Undip, atau bahkan sejak kecil, Budi Santoso tidak pernah membayangkan akan menerjuni (dan bahkan “jatuh cinta” dengan dunia persuratkabaran). Bayangannya pada saat kuliah adalah suatu saat kelak akan menjadi seorang insinyur, yang berjasa bagi nusa-bangsa lewat karya-karyanya membangun bendungan, jembatan, jalan-jalan raya, atau lapangan terbang. Latar belakang keluarganya juga tidak memiliki jiwa pengusaha.

Ia lahir dari komunitas dengan latar belakang budaya Jawa. Ayahnya seorang pegawai negeri. Meskipun demikian, nampaknya Tuhan mempunyai rencana lain. Sang insinyur teknik sipil ini pun akhirnya luluh oleh “bujukan” H. Hetami (almarhum) yang ketika itu masih berstatus calon mertua.

Kenyataan itu berawal dari kedekatannya dengan putri sulung pendiri dan pemilik Harian Umum Suara Merdeka, Semarang tersebut: Sarsa Winiarsih, yang menjadi istrinya sampai sekarang. Saat itu, nampaknya Pak Hetami sedang mencari penerus dari perusahaan penerbitan suratkabarnya, dan ternyata Budi Santoso adalah orang yang diharapkan.

”Hampir tiap hari saya mengantar Pak Hetami ke Merak (Jalan Merak 11a, kantor Suara Merdeka dulu). Waktu itu status saya masih mahasiswa. Ternyata saya dibujuk untuk meneruskan Suara Merdeka, tapi pada waktu itu saya tidak tertarik,” kata Budi Santoso mengenang masa-masa tahun 1970-an.

Saat itu, Pak Hetami membujuk: “Teknik sipil hanya sebagian kecil dari aspek kehidupan ini. Namun, semua aspek kehidupan yang ada di bawah sinar matahari ini akan kau temui di surat kabar.”

Di kalangan wartawan Suara Merdeka pun slogan H. Hetami yang sangat dikenal adalah “*Journalist must know everything under the sun.*” (“wartawan harus mengetahui segala sesuatu yang ada di bawah matahari”). Slogan itu mencerminkan betapa pendiri Suara Merdeka ini sangat berharap agar wartawan-wartawannya benar-benar “sadar informasi” dan selalu *up to date*; tidak ketinggalan zaman. Mungkin dalam bahasa sekarang: “wartawan Suara Merdeka harus *gaul*.”

Kepada karyawan-karyawannya yang mengelola koran ini, Hetami selalu berpesan, “pengelolanya boleh bertambah tua, tapi korannya harus tetap muda.” Maknanya adalah, bahwa Suara Merdeka harus selalu tampil muda, segar,

mengikuti perkembangan zaman. Wartawan setidaknya-tidaknya harus selangkah lebih maju daripada masyarakatnya.

Karena saat itu adalah tahap-tahap akhir belajar di Fakultas Teknik, maka Budi tidak tertarik pada “bujukan” tersebut. Ketika ketidaktertarikan itu dia kemukakan, H. Hetami menjawab, “Taruhlah kau berhasil membangun dan merencanakan suatu bangunan. Namamu paling-paling hanya disebut pada saat peresmian saja. Namun, kalau di surat kabar, namamu akan dibaca orang setiap hari, hasil kerjamu dinilai orang setiap hari. Dari surat kabar kau bisa melangkah ke jenjang karier yang lebih tinggi. Lihat itu Pak B.M. Diah, Pak Adam Malik.”

(Burhanuddin Mohammad Diah yang lebih akrab dipanggil B.M. Diah adalah pemilik dan pendiri surat kabar Merdeka yang kemudian sempat menjadi Duta Besar RI untuk Cekoslovakia dan Hongaria, Inggris, dan Thailand, tahun 1968 menjadi Menteri Penerangan. Adam Malik adalah seorang wartawan, yang kariernya menanjak sampai menjadi Menteri Luar Negeri dan Wakil Presiden RI 1978-1983. Adapun Harmoko, wartawan yang kemudian juga menjadi Menteri Penerangan ketika itu belum tampil).

Tahun 1974, setelah menikah, Budi Santoso melamar bekerja di Departemen Perhubungan, dalam hal ini Perhubungan Udara, dan diterima. Ketika itu dia akan ditempatkan di Tanjungkarang, Lampung untuk membangun lapangan udara. Dia kemudian menghadap sang mertua untuk pamit. Saat itu, Hetami terdiam, menunduk, matanya memerah dan berkaca-kaca. *”Bud, nek bisa tak gondheli, kowe tak gondheli. Tak kira apa sing uwis tak rintis kabeh iki bisa dadi sawahe keluarga kabeh lan karyawan-karyawan. Eman-eman nek ora mbok*

*teruske. Sapa maneh sing bisa tak pasrahi...*” (Bud, kalau bisa aku cegah, kau kucegah. Aku kira, apa yang sudah kurintis bisa jadi sawah bagi keluarga dan karyawan-karyawan. Sayang kalau tidak kau lanjutkan. Siapa lagi yang bisa aku serahi...).

Mendengar ucapan itu, tersentuhlah hati nurani Budi yang paling dalam, yang akhirnya memaksa dia berpikir dan mempertimbangkan untuk mengambil keputusan lain. Beberapa hari kemudian, dia pun mengemukakan kepada H. Hetami, mengurungkan rencana kepergian ke Tanjungkarang, tetapi untuk bekerja di Suara Merdeka minta waktu mencoba dulu.

”Kalau ternyata nanti sesuai dengan hati nurani, saya akan terus, kalau tidak maka saya tetap akan menempuh karier lain,” katanya.

Mulailah dia memasuki belantara persuratkabaran. *Kenshi* yang sekarang menggemari olahraga golf ini pun meningkatkan kegiatannya mengikuti proses pembuatan koran, yang masih bermarkas di kantor Jalan Merak, berusaha lebih melibatkan jiwanya ke dalam Suara Merdeka. Dia bergaul, berinteraksi dengan orang-orang yang pada umumnya berusia di atas usianya sendiri. Prinsip keseimbangan kembali dia terapkan; menjaga hubungan baik dengan para senior yang sudah lebih dulu berpengalaman di bidang penerbitan, sambil belajar dan mencari peluang untuk pengembangan di masa depan.

Setelah itu, dia berkeliling Indonesia, melihat surat kabar-surat kabar lain yang *survive*. Dia bertemu dengan pendiri-pendiri maupun pemimpin surat kabar-surat kabar untuk menanyakan cerita sukses mereka. Budi juga mengunjungi agen-agen, terutama agen-agen besar dan biro-biro iklan di berbagai daerah,

menyerap aspirasi maupun usulan-usulan terhadap orang Suara Merdeka yang selama ini menjadi relasi bisnis mereka. Di setiap kesempatan, dia selalu mencoba mendengarkan masukan dari masyarakat, terutama mengenai kekurangan-kekurangan Suara Merdeka. Informasi apa pun dia serap sebagai bahan untuk melakukan pengembangan.

(Langkah-langkah itu mirip dengan langkah yang dikembangkan bos Microsoft Incorporation, Bill Gates, dengan slogannya yang terkenal, yaitu “informasi yang buruk adalah informasi yang baik;” *bad information is good information*. Informasi yang buruk terhadap perusahaan harus diubah menjadi energi pendorong menuju perbaikan).

Setelah berkeliling dan bertemu berbagai pihak, Budi Santoso membuat analisis SWOT (*strength, weakneses, opportunity, threathnes* atau kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Kemudian, dalam jangka pendek berusaha memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada melalui rencana perbaikan jangka pendek atau *short range improvement plan* (SRIP). Dengan memperbaiki kelemahan-kelemahan dan kekurangan dalam jangka pendek, dia memiliki basis/modal untuk pengembangan jangka panjang. Bersama jajaran Suara Merdeka dia lalu membuat daftar pemangku kepentingan (*stakeholders*) perusahaan internal dan eksternal, dengan membuat asumsi tentang harapan-harapan mereka.

Itulah kejelian pemimpin generasi kedua ini dalam menganalisis situasi. Dalam konteks pemasaran (*marketing*), maka yang dilakukan itu adalah membuat diagnosis faktor-faktor untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customer*

*satisfaction*). Rumusnya adalah: kepuasan pelanggan akan tercapai kalau kenyataan dibagi harapan hasilnya lebih dari satu:

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{kenyataan}}{\text{harapan}} = > 1.$$

Dalam hal ini, pelanggan adalah *stakeholder* yang sangat penting; tidak kalah penting dibandingkan dengan karyawan dan pemilik (atau pemegang saham). Inter-relasi antara ketiga pemangku kepentingan itulah yang akan menentukan sejauh mana kemajuan perusahaan, termasuk seberapa besar keuntungan yang akan diperoleh. Kepuasan pelanggan akan menentukan kinerja karyawan, kinerja karyawan akan menentukan keuntungan para pemegang saham perusahaan, begitu pun sebaliknya. Semua berawal dari diagnosis terhadap harapan-harapan pemangku kepentingan, seperti yang dilakukan Budi Santoso.

Selain memimpin Suara Merdeka Group, Budi Santoso juga aktif di banyak organisasi sosial dan kemasyarakatan, profesi, dan olahraga. Pada organisasi bidang persuratkabaran, Budi Santoso menjadi Wakil Ketua Umum Serikat Penerbit Suratkabar (SPS) Pusat, Ketua Serikat Penerbit Suratkabar (SPS) Jawa Tengah periode 1982-1987, Ketua Umum Serikat Grafika Pers (SGP) Pusat periode 1990-2000, serta anggota Dewan Pers selama tiga periode.

Untuk bidang sosial/kemasyarakatan, Budi Santoso aktif menjadi anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) periode 2004-2009,

anggota Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) periode 1988-1992 dan 1996-1997, anggota Dewan Penyantun Universitas Diponegoro (Undip) Semarang, anggota Dewan Penyantun Universitas Semarang, anggota Dewan Penyantun Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang, anggota Dewan Penyantun Universitas Negeri Semarang (Unnes), serta anggota Kehormatan Rotary Club.

Di bidang usaha/bisnis, Budi Santoso aktif menjadi pendiri Gabungan Pelaksana Nasional (Gapensi) Jawa Tengah, Ketua Umum Kamar Dagang dan Industri (Kadin) Jawa Tengah periode 1983-1995, Ketua Dewan Pembina Kadin Jawa Tengah periode 1995-sekarang, Ketua Umum Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI) Jawa Tengah periode 1976-1983, dan Wakil Ketua Umum HIPMI Pusat periode 1980-1983.

Adapun di bidang olahraga, Budi Santoso menjadi Dewan Pembina Persaudaraan Beladiri Kempo (Perkemi) Jawa Tengah, Penasihat Pengurus Daerah Persatuan Golf Indonesia (Pengda PGI) Jawa Tengah, dan Ketua Ikatan Motor Besar Indonesia (IMBI) Jawa Tengah.

## **4.2. Analisis Data**

### **A. Pelimpahan dan Distribusi Kewenangan**

Salah satu kompetensi profesional pemimpin adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijaksanaan perusahaan dan mendistribusikan kewenangan



kepada bawahannya sesuai dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan Budi Santoso (informan A), sebagai berikut:

Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati. Saya juga menyusun struktur organisasi dan memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian saya membuat *job deskripsi* dan semua pekerjaan dibagi sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pokoknya, pembagian kerja dan posisi di perusahaan harus jelas berdasar *job description* dan meski saya yang memiliki perusahaan, saya tidak boleh melanggar hal ini. Ukuran menilai prestasi dan performa juga harus jelas, misalnya seorang karyawan menjabat manajer iklan, pertanggungjawaban kepada siapa, bawahannya siapa, target harus jelas (baik jumlah dan waktunya). Intinya, saya percayakan dan delegasikan pekerjaan atau pencapaian target kepada karyawan atau manajer sesuai bidangnya masing-masing.

(Wawancara dengan informan A, di Kantor Komisaris Utama Suara Merdeka Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 2, pada tanggal 16 Agustus 2010).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Kewenangan yang dimiliki oleh Pak Budi seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di perusahaan, terlebih Pak Budi merupakan pemilik Suara Merdeka. Akan tetapi, Pak Budi tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnyanya sesuai dengan tingkatannya.

Beliau selalu melakukan delegasi wewenang, artinya tidak semua masalah ditangani. Hal-hal yang prinsip ditangani, hal teknis didelegasikan oleh bawahannya (manajer). Nantinya, beliau tinggal bertanya kepada para

manajer tentang pekerjaan yang sudah dikerjakan. Kalau salah, ia menegur dengan condong pada pengarahan.

(Wawancara dengan informan B, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

Standar kerja Pak Budi yang diterapkan kepada seluruh karyawan, jelas, sesuai *job description* dari tugas dan kewajiban yang diterima pada karyawan. Targetnya, berbicara pada kualitas, selalu menekankan bagaimana memberikan kualitas yang terbaik pada proses berikutnya, tidak menyalahkan orang lain tetapi bagaimana memecahkan masalah yang ada.

(Wawancara dengan informan C, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

## **B. Mekanisme Pembuatan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh Budi Santoso sebagai Pimpinan Suara Merdeka, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh informan A, yakni sebagai berikut:

Sebagai pemimpin Suara Merdeka, saya akui, saya harus sering membuat keputusan agar tidak kalah dengan perusahaan kompetitor. Langkah-langkah yang biasa saya lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, saya membuat keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para asisten saya. Namun, perlu diketahui, dalam melakukan hal itu, saya tidak menggunakan cara manajemen yang terlalu

formil seperti manajemen khas barat. Yang penting, misalkan ada permasalahan diselesaikan dan dipikirkan bersama, ada tambahan keuntungan dibagi sama rata sesuai tingkat manajemen dan kinerjanya.

(Wawancara dengan informan A, di Kantor Komisaris Utama Suara Merdeka Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 2, pada tanggal 16 Agustus 2010).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Dalam pembuatan keputusan, mengajak karyawan setingkat manajer bermusyawarah (rembugan), melalui mekanisme yang tepat tapi tidak kaku, dan tidak dilakukan secara mendadak. Buktinya, saya tetap bertahan dan mencapai posisi tinggi hingga kini, ya berarti saya berpengaruh terhadap roda perusahaan dalam hal pelibatan pembuatan keputusan perusahaan.

(Wawancara dengan informan B, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

Pak Budi selalu melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan seperti membeli penunjang alat percetakan, setting alat-alat tersebut, penambahan karyawan, sekaligus meningkatkan keterampilan dan kemampuannya seperti mengirim ke pelatihan dan pameran-pameran di luar negeri sesuai kemampuannya. Perubahan keputusan mendadak, secara manusiawi pasti ada, tetapi tidak sering dilakukan. Intinya, setiap keputusan yang diambil sudah ada mekanismenya dengan mempertimbangkan hasil masukan dan hasil analisis yang juga dikonsultasikan kepada kami.

(Wawancara dengan informan C, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

### C. Proses Penetapan Kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan, pemimpin melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh informan A, B, dan C sebagai berikut:

Saya buat aturan main yang jelas yang disepakati pemilik dan karyawan. Hal ini dilalui melalui rapat dengan seluruh jajaran manajemen dan perwakilan karyawan. Meski perusahaan keluarga, saya selalu tekankan untuk berlaku profesional, terutama dalam penetapan kebijakan. Tidak bisa kebijakan saya tetapkan sendiri tanpa melihat kondisi riil perusahaan, karena menyangkut pula penghidupan ratusan karyawan saya. Ini membuat karyawan merasa *diuwongke* dan serasa memiliki perusahaan.

Saya dulu saat masih baru diberi tugas mengelola SM dari bapak mertua (Hetami), selama 3 bulan tiap hari saya mengadakan rapat, seperti seminar, seluruh kebijakan dibicarakan bersama dengan seluruh manajemen dan perwakilan karyawan sampai masalah keuangan. Jadi, saya berpijak pada dua kaki, yakni pada keluarga dan profesionalisme.

(Wawancara dengan informan A, di Kantor Komisaris Utama Suara Merdeka Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 2, pada tanggal 16 Agustus 2010).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Selama ini, memberi keluhan dan kritik apa adanya dengan langsung kepada Pak Budi. Biasanya, Pak Budi bisa langsung menerima kritikan, kalau kritikan tajam, agak kaget, tetapi Pak Budi tidak mempermasalahkannya. Justru menganggapnya sebagai upaya memajukan perusahaan dan sebagai masukan berharga dalam menetapkan kebijakan.

Dalam proses penetapan kebijakan, Pak Budi menyesuaikan dengan keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Saat masa krisis

tahun 1998, keputusan yang diambil Pak Budi, bolak-balik dan terkesan mendakak, itu wajar. Contohnya, awalnya Pak Budi memutuskan akan merumahkan dan mengurangi tunjangan karyawan. Setelah memikirkan lebih lanjut, ternyata tidak memutuskan merumahkan karyawan atau PHK, yang penting perusahaan masih bisa jalan terutama bisa membeli kertas di tengah krisis. Intinya, dalam proses penetapan kebijakan, Pak Budi berlaku sebijak mungkin, mengutamakan musyawarah bersama karyawan, memperhatikan sisi humanis, dan tidak tergesa-gesa. Bagi Pak Budi, tak ada yang tidak bisa diselesaikan. Beliau sangat rinci dan seksama pula dalam menetapkan segala kebijakan.

(Wawancara dengan informan B, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

Sebelum menetapkan kebijakan, biasanya Pak Budi mengadakan rapat khusus, untuk menampung usulan dan aspirasi, kemudian dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan mendengarkan masukan-masukan dari peserta rapat (jajaran manajemen dan perwakilan karyawan), yang kemudian diambil keputusan. Setelah itu hasilnya disosialisasikan kepada semua warga perusahaan.

(Wawancara dengan informan C, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

#### **D. Membangun Pola Komunikasi**

Untuk mengetahui bagaimana Budi Santoso dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, B, dan C.

Karena Suara Merdeka merupakan perusahaan keluarga, maka cara melihat karyawan bukan antara majikan dan pegawai. Siapapun bisa bertemu dengan saya untuk menyampaikan masukan bahkan keluhan tentang kepemimpinan saya, dengan catatan jika saya sedang tidak ada

keperluan lain. Saya berusaha membangun pola komunikasi dua arah yang baik dengan seluruh karyawan, agar karyawan betah bekerja di sini. Saya menjelaskan kepada semua komponen perusahaan perihal semua program yang telah, sedang, dan akan dilakukan agar dipahami oleh semua pihak dalam perusahaan.

(Wawancara dengan informan A, di Kantor Komisaris Utama Suara Merdeka Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 2, pada tanggal 16 Agustus 2010).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Bentuk interaksi Pak Budi terhadap para karyawan, selama ini baik, selalu berhubungan, berkomunikasi, dan menghargai karyawan. Dalam segala hal dan melakukan pekerjaan, Pak Budi berusaha selalu berlaku arif. Tak hanya berlandaskan pikiran pada materi atau untung-rugi, tetapi lebih pada menjaga perasaan orang lain. Menegur juga tidak di depan orang banyak, guna menjaga perasaan karyawannya. Selama ini, bisa *ngemong* karyawan bagian atas, samping, dan bawah, serta berinteraksi dan berkomunikasi dengan karyawan seluruh bagian secara baik. Dalam menjalin hubungan dengan relasi atau kolega perusahaan pun, senantiasa berusaha baik. Bisa memisahkan masalah pribadi dan perusahaan (pekerjaan). Pak Budi bisa sesuaikan kapan pendekatan secara personal atau pendekatan profesionalisme, tegas dalam segala hal.

Menegur dan mengarahkan tidak secara langsung (*semu*) yakni dengan simbol-simbol. Namun lihat kadarnya juga, jika karyawan telah melakukan kesalahan fatal, akan ditegur secara langsung (*menyesuaikan kondisi*).

(Wawancara dengan informan B, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 9 Agustus 2010).

Komunikasi dengan karyawan sangat baik, hubungannya seperti bapak dan anak. Dalam arti, perusahaan ini adalah perusahaan keluarga sehingga

diutamakan juga budaya kekeluargaan dalam perusahaan. Kalau mengarahkan karyawan, jika salah ditegur secara tegas, tetapi tetap memperhatikan peningkatan kemampuan karyawan dengan mengikuti seminar, lokakarya, pelatihan-pelatihan di lembaga manajemen dalam dan luar negeri. Interaksi dengan karyawan sangat bagus, selain membebaskan target juga memfasilitasi sarana rekreasi bagi karyawan termasuk diberikan uang saku yang memadai. Jalinan hubungan dengan karyawan, antara bapak dan anak, bukan antar juragan dengan buruh.

Tahun 1982 (saat di Kaligawe), para karyawan sering dipanggil Pak Budi ke ruangnya atau ruang tamu untuk menggambarkan pola-pola manajemen yang baik, Jawa maupun Jepang tentang peningkatan kualitas, kerjasama yang baik, serta mengadakan lomba *quality control* antardepartemen. Menanggapi kinerja karyawan secara obyektif. Jika salah, ya dikatakan salah dan tetap memerhatikan perbaikan kemampuan karyawan supaya kesalahan yang dilakukan tak terulang lagi. Jika karyawan mengeluh, akan diperhatikan dan dicarikan solusinya dengan tidak merugikan karyawan dan perusahaan. tidak menganggap sebagai karyawan tetapi sebagai keluarga sendiri.

(Wawancara dengan informan C, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

#### **E. Melakukan Pengawasan**

Pemimpin perusahaan memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan, atau bimbingan kepada manajer dan seluruh karyawan. Untuk mengetahui hal ini, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, sebagai berikut:

Karena yang saya kelola perusahaan surat kabar, maka inti pengawasan adalah pengawasan berjenjang. Melalui wujud berita dan distribusi tidak

terlambat setiap hari. Artinya, berita bermutu dan waktu penyampaian secepatnya. Saya cek hasilnya melalui para manajer yang melaporkan tiap 3 hari sekali, sedangkan di tingkat karyawan dan manajer itu sendiri, diadakan rapat tiap hari untuk mengawasi kinerja karyawan sesuai bidang kerjanya. Koordinator liputan mengawasi kinerja wartawan melalui program komputerisasi pengiriman berita. Selain itu, pengawasan saya lakukan dengan melihat kondisi berita di koran setiap hari dan kondisi tiras (oplah).

Semua karyawan dibina dan dibimbing agar muncul kewiraswastaannya. Namun, untuk mewujudkannya, tidaklah sederhana, perlu proses yang panjang. Untuk mewujudkan berita yang bermutu, wartawan harus banyak belajar dan referensi, harus lebih pintar dari koran lain. Untuk memenangkan waktu, peralatan harus canggih, mesin harus *up to date* dan siap tiap hari. Untuk mencapai daerah distribusi yang lebih jauh, harus memperhitungkan waktu pengiriman yang tepat pula.

(Wawancara dengan informan A, di Kantor Komisaris Utama Suara Merdeka Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 2, pada tanggal 16 Agustus 2010).

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan A, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan B dan C, yaitu:

Sistem pengawasannya berjenjang. Selalu melakukan delegasi wewenang, artinya tidak semua masalah ditangani. Hal-hal yang prinsip ditangani, hal teknis didelegasikan oleh bawahannya (manajer). Tinggal bertanya kepada manajer tentang yang sudah dikerjakan, kalau salah, ia menegur dengan condong pada pengarahannya.

Kebersamaan Budi dengan karyawan, sangat intens. Karyawan diharuskan mengerti kondisi perusahaan. Pak Budi selalu mengarahkan, karyawan jangan hanya tahu pas terima bonus, tapi harus tahu cara perusahaan hadapi situasi sulit, seperti saat kertas mahal atau omset penjualan menurun. Intinya, Suara Merdeka adalah sawah kita bersama,



jadi antara pemimpin dan karyawan harus sama-sama mencangkul demi kesejahteraan bersama.

(Wawancara dengan informan B, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 9 Agustus 2010).

Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para manajer dan karyawan, diterapkan secara wajar. Aturan-aturan pengawasan sering disosialisasikan kepada para manajer dan karyawan keseluruhan agar dapat dilaksanakan sesuai standar. Karyawan juga selalu diperingatkan agar menjalin interaksi dengan rekan kerja dan pihak luar dengan prinsip-prinsip humanis.

(Wawancara dengan informan C, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

#### **F. Memberikan Motivasi dan Membangun Suasana Kerja Kondusif**

Peranan pemimpin perusahaan dalam memberikan motivasi kepada para manajer dan karyawan, sangat penting sehingga bisa membuat mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka mencapai target perusahaan, yakni memenangkan persaingan dan mencapai pangsa pasar yang tinggi (*market share*) terutama di Jateng, yang hingga tahun 2010 mencapai 80 persen.

Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman yang kategorinya ringan, berat, dan sangat berat. Dalam memberikan motivasi, pemimpin perusahaan mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting baginya untuk menciptakan iklim kerja perusahaan yang kondusif. Untuk mengetahui hal ini, dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A yaitu:

Agar karyawan bisa bekerja enak, nyaman, ada dua cara yang saya lakukan dengan mendasarkan dua faktor, *hygienist factor* dan *motivation factor*.

*Hygienist factor* ialah tempat kerja yang enak dan kondusif, gaji tidak sampai kekurangan, fisik tempat kerja yang nyaman, hubungan antar karyawan harus enak, adanya pertemuan rutin seperti arisan dan pengajian keluarga besar Suara Merdeka.

Selain itu, dengan mengangkat anak karyawan untuk bekerja di SM, mulai dari anak karyawan tingkat manajer, redaktur, percetakan, dan bagian lainnya. Kalau di perusahaan lain, biasanya tidak ada perhatian mengangkat karyawan, bahkan terkadang dianggap KKN. Namun syaratnya, harus memenuhi kualifikasi sesuai bidang pekerjaannya.

*Motivation factor* yakni tugas karyawan harus jelas dengan memberikan motivasi secara intens, diberi tantangan untuk meningkatkan kemampuan dan pengalamannya, pembagian kerja dan posisi di perusahaan harus jelas berdasar *job description*, adanya jenjang karier yang jelas dari tingkat bawah ke atas. Ukuran menilai prestasi dan performa juga harus jelas, misalnya seorang karyawan menjabat manajer iklan, pertanggungjawaban kepada siapa, bawahannya siapa, target harus jelas (baik jumlah dan waktunya). Ini untuk memotivasi karyawan supaya bekerja dengan motivasi tinggi.

Ada pemberian *reward* dan *punishment*. Jika berhasil, diberi insentif, seperti wartawan, tiap bulan ada pemberian tambahan materi di luar gaji dengan sistem pemeringkatan berdasar kinerja dengan patokan kuantitas pengiriman berita. Jika karyawan gagal dalam bekerja, ada sanksinya sesuai tingkat kegagalannya mulai dari teguran hingga pemecatan.

(Wawancara dengan informan A, di Kantor Komisaris Utama Suara Merdeka Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 2, pada tanggal 16 Agustus 2010).

Pak Budi memotivasi karyawan dengan mendorong agar berprestasi dan tidak menitikberatkan materi. Materi akibat dari kerja keras. Lingkungan perusahaan selama ini sudah memadai, kondusif untuk bekerja dan membuat karyawan nyaman. Contohnya, waktunya fleksibel, dalam setiap masalah dicari solusi untuk kepentingan bersama. Dilihat dari manajemen perusahaan yang modern, mungkin ini kurang baik. Namun nyatanya, banyak orang dari luar, ingin kerja di SM. Kalau tidak nyaman, tidak mungkin saya bertahan bekerja hingga lebih dari 30 tahun di SM.

Pak Budi selalu berikan *reward* dan *punishment* sesuai prestasi karyawan. Kalau bekerja baik, Budi berikan penghargaan yang baik, bahkan lewat telepon atau diucapkan langsung saat bertemu. Namun kalau salah, ditegur sesuai tingkat kesalahan, supaya ke depan menjadi lebih baik. Standar kerja yang diinginkan tinggi, tetapi dalam aplikasinya, Budi tetap fleksibel, tidak kaku. Melihat kondisi dan situasi, kalau memang kondisinya ada tantangan benar-benar berat, Budi memaklumi. Kalau tidak memenuhi target, padahal tantangannya kecil, ditegur. Kalau ditarget harus memenuhi hasil pekerjaan seperti apa, tidak pernah. Namun, standar kerjanya tetap tinggi.

(Wawancara dengan informan B, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 9 Agustus 2010).

Pak Budi memotivasi karyawan secara intens. Lingkungan perusahaan sangat memadai, mulai saat awal di Merak, di Kaligawe, dan kini di Pandanaran. Lingkungan kerja representatif bagi karyawan. Buktinya, percetakan Mascom Graphy diakui perusahaan percetakan besar seperti Gramedia. Penghargaan prestasi jelas, dengan gratifikasi dan bonus-bonus yang sudah jelas. Kalau berbuat kesalahan, Pak Budi selalu menekankan pada manajer untuk melakukan peneguran secara halus, tetapi tegas dan mengena yang mendorong karyawan memperbaiki dirinya. Memotivasi karyawan agar mengedepankan kualitas, selalu menekankan bagaimana memberikan kualitas yang terbaik pada proses berikutnya, jangan

menyalahkan orang lain tetapi bagaimana memecahkan masalah yang ada. Ini membuat saya loyal berada di SM sejak 1978 hingga kini. Beliau selalu memotivasi karyawan dengan ungkapan, “Kita ini ibarat sawah, kalau *macul* ya *macul* bareng. Kalau dapat banyak, ya dibagi-bagi, kalau tidak mau bekerja, ya ditinggal”. Artinya, pengembangan perusahaan menjadi tanggung jawab bersama yang hasilnya akan dirasakan bersama. (Wawancara dengan informan C, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

#### **G. Filosofi Kepemimpinan yang Dipakai Budi Santoso**

Setiap pemimpin perusahaan, memiliki filosofi yang dipegang untuk mengatur para karyawan dan mewujudkan tujuan perusahaan atau istilahnya *management by objective* (MBO). Untuk mengetahui apakah filosofi Budi Santoso dalam menjalankan roda perusahaan Suara Merdeka, dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A yaitu:

Manajemen yang saya pakai ialah manajemen khas jawa, tradisional, tapi bisa menang terhadap perusahaan yang menggunakan manajemen bukan jawa, yang penting pencapaian hasil akhirnya. Ini berdasarkan pengelolaan yang profesional dengan adanya sistem dan aturan main dalam perusahaan yang jelas dan bisa diturunkan kepada bawahan, meskipun Suara Merdeka merupakan perusahaan keluarga.

Ada falsafah jawa yang dipakai, yakni Tri Dharma yang dikeluarkan oleh Mangkunegara ke Pangeran Sambernyowo. Isinya, seluruh karyawan wajib *melu handarbeni* (karyawan harus ikut memiliki), wajib *melu hangkrukebi* (menjaga keamanan perusahaan, jika ada masalah, karyawanlah yang jadi pengaman), dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu). Manajemen jawa ini yang

relevan diterapkan di SM dan ditanamkan kepada para karyawan. Prinsip ini jika dalam manajemen barat disebut *intrapreneurship*.

(Wawancara dengan informan A, di Kantor Komisaris Utama Suara Merdeka Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 2, pada tanggal 16 Agustus 2010).

Pak Budi selalu menyinergikan atau menggabungkan kepemimpinan keluarga dengan profesional (modern). Pengaruh budaya Jawa pada diri Pak Budi dalam mengembangkan SM, yang saya ketahui sangatlah besar. Apalagi beliau menerima tongkat estafet kepemimpinan dari Pak Hetami yang merupakan orang Solo berlatar belakang Jawa, sangat santun, dan njawani. Filosofi Jawa Budi dalam memimpin perusahaan, sangat khas, sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang dari otak atau akal, mengalir ke ilmu pengetahuan. Kalau filosofi jawa, dari hati atau perasaan ke *wisdom* atau kearifan. Kearifan ini yang dipakai Pak Budi. Filosofi Jawa Pak Budi dalam memimpin perusahaan, sangat khas, sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang dari otak atau akal, mengalir ke ilmu pengetahuan.

Segmentasi Suara Merdeka ialah psikografik (kultural jawa), jadi pembaca atau pelanggan yang disasar SM, orang yang secara kultural berbudaya jawa. Inilah yang membuat filosofi budaya barat kurang bisa diterapkan dan mengembangkan SM. Namun, memang ada improvisasi-improvisasi yang tidak menyimpang dari basis budaya jawa. Dari kekeluargaan Hetami, dimasukkan unsur-unsur manajemen modern dalam hal profesionalitas. Umur perusahaan akan menentukan, apakah perusahaan akan berjaya atau tidak. Nah, kultur perusahaan itu dalam SM ialah budaya jawa yang kemudian tertuang dalam visi misi dan tata nilai seperti Sang Pamomong.

(Wawancara dengan informan B, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 9 Agustus 2010).

Pak Budi menerapkan budaya-budaya jawa yang berasal dari Pak Hetami yang orang tuanya berada di Solo. Filosofi jawa pada diri Budi Santoso sangatlah kental dengan mengedepankan kearifan lokal perusahaan, profesionalismenya juga tidak berkiblat pada budaya barat, tetapi bercampur secara kental dengan budaya jawa. Saat menanggapi sesuatu itu mungkin orang lain menganggap lucu, tergelitik, dan terkadang nyelekit, tetapi sebetulnya tidak, itu hanya bentuk guyonan khas Jogja, tetapi menyentil.

Dari hal itu, Pak Budi jelas menerapkan prinsip kepemimpinan jawa dalam mengembangkan SM hingga kini. Contoh paling mencolok ialah Pak Budi sadar pada saatnya harus berhenti memimpin SM dan mendelegasikan pada anak-anaknya.

Tentang lambang semar “Sang Pamomong” idenya muncul dari Pak Budi sendiri. Landasan awalnya karena Suara Merdeka oplahnya tertinggi (menjadi *leader*) di Jateng, ada pula *tagline* SM korannya orang Jateng.

(Wawancara dengan informan C, di ruang manajer Jalan Pandanaran Nomor 30 Semarang lantai 1, pada tanggal 2 Agustus 2010).

#### **4.3. Interpretasi Hasil**

Berikut ini akan diuraikan hasil kajian lapangan yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan terutama terkait penerapan filosofi kepemimpinan Jawa pada Budi Santoso dan keefektifan gaya kepemimpinan tersebut diterapkan di Suara Merdeka. Tampilan gaya

kepemimpinan Budi Santoso diperoleh dari hasil wawancara langsung dan kebenarannya dicek pada beberapa karyawannya yang sering berinteraksi dengannya. Penerapan filosofi kepemimpinan Jawa merupakan bukti fisik hasil tampilan Budi Santoso dan komponen lainnya dalam kaitannya dengan pengelolaan perusahaan. Bukti fisik kepemimpinan Jawa ini dikumpulkan berdasarkan pedoman observasi yang diisi langsung oleh peneliti pada saat mengadakan uji lapangan. Selain itu, akan diinterpretasikan pula terkaitf efektif atau tidakkah filosofi kepemimpinan tersebut ketika diterapkan Budi Santoso dalam mengembangkan Suara Merdeka.

#### **A. Gaya Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Budi Santoso seputar upayanya dalam memajukan perusahaan yang terindikasikan melalui peranan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, sekaligus motivator, diperoleh jawaban rata-rata positif, seperti pertanyaan tentang peranannya sebagai edukator. Budi Santoso ternyata telah, sedang, dan terus melakukan upaya bimbingan pengarahan kepada para manajer dan karyawan dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya, serta selalu berusaha mengembangkan profesionalisme karyawan dan menjadi teladan yang baik dalam berbagai hal.

Dalam pelaksanaan *management by objective* (MBO) di Suara Merdeka, Budi Santoso berperan sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan Suara Merdeka. Budi Santoso sebagai pemimpin selain mengatur perusahaan secara umum juga memberikan

pembelajaran baik pada manajer maupun karyawannya, oleh karena itu maka Budi Santoso juga menjadi tutor bagi para bawahannya, terutama para karyawan pada tingkat manajerial tinggi yang selalu berpikir bersama melampaui target-target perusahaan. Membimbing karyawan dalam menyusun, melaksanakan target perusahaan sampai teknik evaluasi bagian dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh Budi Santoso.

Dalam rangka mengarahkan dan membimbing para karyawan dalam mengembangkan dan memajukan Suara Merdeka, Budi Santoso secara bergiliran dan periodik, mengirimkan mereka ke pelatihan, seminar, maupun klinik bimbingan di dalam maupun luar negeri dengan menanggung biaya akomodasi dan memberi uang saku, sesuai kompetensi dan bidang pekerjaannya masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk membekali para karyawannya dengan pengetahuan dan pengalaman yang baru yang sangat berguna dalam mengembangkan kemampuan komunikasi intra dan antarpersonal. Sebab menurut Budi Santoso, para karyawan hendaknya memiliki kemampuan intrapreneurship (kemampuan kewiraswastaan) sehingga membuatnya serasa memiliki perusahaan.

Dalam kerangka mengimplementasikan *management by objective* (MBO) di Suara Merdeka, Budi Santoso juga menginformasikan apa yang telah diraih oleh perusahaan kepada seluruh karyawan, yakni berupa prestasi-prestasi pencapaian target berkat kerja keras para karyawan. Dengan demikian, peningkatan profesionalisme karyawan tidak luput dari perhatian Budi Santoso, yang tak sekedar memusatkan perhatian pada materi.



Budi Santoso juga memerankan dirinya sebagai pendidik bagi seluruh karyawan. Misalnya, memberi contoh cara bekerja yang profesional dengan datang pagi hari dan pulang sore hari setiap hari kerja, menyusun program tahunan, program semester, rencana perusahaan, analisis, sistem evaluasi sejak jauh-jauh hari (tidak mendadak). Dalam melakukannya, Budi Santoso juga mengajarkan kepada seluruh karyawan agar mengutamakan *rembugan* (bermusyawarah) dalam memutuskan sesuatu yang berkaitan dengan penghidupan orang banyak. Hal ini dilakukan untuk memberi teladan kepada seluruh karyawan.

Sebagai manajer, ia mampu menyusun program, penjadwalan secara rapi, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan. Membahas peranan Budi Santoso sebagai manajer merupakan hal yang menarik, karena Budi Santoso pada hakikatnya bukan hanya sebagai pemimpin seperti yang telah dikemukakan di atas.

Sebagai seorang manajer, Budi Santoso memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, and controlling*). Menyusun program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sebagai upaya yang dilakukan oleh Budi Santoso untuk memudahkan langkah kerja yang dibuat dengan skala prioritas.

Dalam kerangka implementasi MBO, Budi Santoso melakukan: 1) perencanaan matang dengan menentukan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan; 2) mengorganisasikan, mendesain dan membuat struktur organisasi,

termasuk memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumberdaya pendukung yang paling sesuai di tingkat manajer. Sementara untuk tingkatan di bawahnya, ia delegasikan kepada orang kepercayaan yang berada di tataran direktur atau asisten direktur; 3) menggerakkan, yakni Budi Santoso berusaha memengaruhi orang lain (para karyawannya) agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Ia sangat memanfaatkan momen seremoni ulang tahun perusahaan dan dirinya atau tarawih bersama (saat Ramadan) yang merupakan even berkumpulnya seluruh awak karyawan perusahaan untuk memengaruhi mereka agar bekerja lebih optimal demi pencapaian tujuan perusahaan; 4) mengontrol, yaitu Budi Santoso senantiasa membandingkan apakah yang dilaksanakan sudah sesuai dengan yang direncanakan.

Strategi yang dirancang oleh Budi Santoso untuk mengembangkan Suara Merdeka adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dalam hal ini, ada beberapa hal yang dia lakukan seperti: 1) meningkatkan standar kerja karyawan melalui peningkatan target sesuai bidang, kompetensi dan pengetahuannya; 2) menerapkan system komputerisasi dengan merancang program khusus internal perusahaan pada pengurusan administrasi dan pengiriman berita pada wartawan; 3) menciptakan kesempatan berkarier di perusahaan dari jenjang struktur terendah hingga tertinggi sesuai jalurnya masing-masing. Jika wartawan, maka bisa naik tingkat menjadi redaktur (desk), kepala desk, redaktur

pelaksana, wakil pemimpin redaksi, pemimpin redaksi, hingga direktur pemberitaan; 4) meningkatkan dan memberikan penghargaan atas prestasi yang diraih seluruh karyawan.

Sementara peranan administrator Budi Santoso ditunjukkan dalam bentuk pengelolaan administrasi kegiatan perusahaan, baik oplah (tiras) koran, produksi, pemasukan iklan, pengeluaran keseluruhan perusahaan, ketenagaan, hingga kemampuan membuat data inventaris serta surat menyurat. Sebagai administrator, Budi Santoso dalam mengimplementasikan MBO, memiliki dua tugas utama yaitu, pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa harus berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi produksi, karyawan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

Untuk memperlancar tugas-tugas Budi Santoso dalam pengelolaan administrasi tersebut, ia menunjuk sekretaris khusus yang bekerja bersama dengan jajaran direksi dan manajer personalia, yang bertugas melakukan tugas-tugas administrasi dan keuangan.

Sebagai supervisor ia mampu melaksanakan program supervisi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi *feed-back* bagi kepentingan perusahaan. Sebagai supervisor, maka Budi Santoso berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para karyawan. Tentunya sebelum melakukan pembinaan kepada orang lain, Budi Santoso terlebih

dahulu membina diri sendiri, dengan melakukan tirakat dan penimbaan pengalaman dari para tokoh. Supervisi ini dapat dilakukan dalam kondisi formal (rapat perusahaan) atau kondisi nonformal (kesempatan yang tak terbatas di luar rapat perusahaan). Hasil supervisi itu kemudian dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk menjadi timbal balik bagi kepentingan perusahaan.

Budi Santoso sebagai *leader* mampu menampilkan pribadinya memiliki visi/misi serta mampu berkomunikasi dan mengambil keputusan. Sifat-sifat Budi Santoso sebagaimana diurai di atas, telah menunjukkan sikap sebagai seorang pemimpin yang demokratis, misalkan: dalam mengambil keputusan, selalu didasarkan pada hasil musyawarah dengan semua komponen dan mau mendengarkan suara-suara yang dari tingkat bawah. Budi Santoso sudah melakukan proses pengarahan dan memengaruhi berbagai aktivitas yang berhubungan dengan tugas-tugas manajer, karyawan, dan semua aktivitas perusahaan.

Mengatur orang adalah suatu hal yang kompleks karena orang yang diatur (bawahan) dan orang yang mengatur (pemimpin) sering mempunyai pendapat, pengalaman, kematangan jiwa, kemauan dan kemampuan menghadapi situasi yang berbeda. Budi Santoso dalam menghadapi keadaan tersebut sering melihat situasi dan kondisi terkini baik di internal maupun eksternal perusahaan sebelum mengambil keputusan atau kebijakan yang tepat.

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa Budi Santoso memiliki kematangan baik dari sisi pekerjaan ataupun psikologis. Dalam hal ini, Budi Santoso dengan kematangan pekerjaannya memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan kematangan psikologis dapat memotivasi orang lain untuk melakukan pekerjaan.

Budi Santoso mempunyai pola kepemimpinan yang bersifat demokratis dan situasional yang didukung oleh sistem organisasi dengan ciri-ciri antara lain: 1) dalam mengambil kebijakan selalu dilakukan musyawarah terlebih dahulu dengan komponen perusahaan, 2) organisasi perusahaan telah diakui masyarakat Jawa Tengah dan pemerintah pusat dalam bentuk pemberian penghargaan dan *market share* (pangsa pasar) mencapai lebih dari 80 persen di Jateng; 3) kegiatan perusahaan berjalan secara vertikal dan horizontal.

Kepemimpinan Budi Santoso tumbuh berkembang atas dasar kompetensi yang dimiliki berupa: 1) kompetensi profesional, meliputi menyusun perencanaan perusahaan, mengelola kelembagaan perusahaan, menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola tenaga perusahaan (karyawan), mengelola hubungan perusahaan dan masyarakat, mengelola sistem informasi perusahaan, mengelola pengembangan kegiatan usaha dan citra perusahaan, mengelola ketatausahaan dan keuangan perusahaan, melakukan supervisi, melakukan evaluasi dan menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif; 2) kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen meliputi penguasaan landasan personalia perusahaan, menguasai kebijakan berusaha dan

persaingan usaha, dan menguasai konsep kepemimpinan dan manajemen perusahaan; 3) kompetensi kepribadian berupa bertakwa kepada Allah Swt, berakhlak mulia, memiliki etos kerja yang tinggi, bersikap terbuka, berjiwa pemimpin, mampu mengendalikan diri, mampu mengembangkan diri, dan memiliki integritas kepribadian; 4) kompetensi sosial meliputi kemampuan bekerja sama dengan orang lain, berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan, baik di bidang sosial, profesi, maupun keolahragaan.

Sesuai dengan *job description* yang telah dibuat, Budi Santoso mendistribusikan tugas dan kewenangan kepada komponen-komponen perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, karena kepemimpinan yang efektif dapat melibatkan dan menggerakkan semua komponen atau *stakeholders*. Dalam menggerakkan komponen-komponen perusahaan, selain dengan memberikan petunjuk dan pengarahan, Budi Santoso juga memberikan teladan yang baik kepada bawahan. Beliau sadar bahwa sulit untuk menggapai visi, misi, dan target perusahaan tanpa bekerja sama dan sama-sama kerja dengan diarahkan dan diberi teladan.

Budi Santoso dalam pandangan karyawan Suara Merdeka, merupakan seorang yang bijaksana dalam mengambil keputusan. Budi Santoso dikenal senantiasa mendengarkan masukan-masukan sebagai data untuk dianalisis. Dalam membuat keputusan pada tingkat perusahaan dan dalam rangka penyesuaian situasi terkini (seperti saat krisis), pertama, Budi Santoso

berkonsultasi dengan jajaran manajer, direktur, dan asistennya. Kedua, melakukan pengukuran kebutuhan perusahaan berdasar kondisi karyawan. Ketiga, mengembangkan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan sasaran yang terukur. Keempat, mengambil keputusan dengan mendengarkan saran-saran dari manajer, direktur, dan asistennya.

Untuk mengambil keputusan yang rasional dibutuhkan kreativitas. Kreativitas memungkinkan Budi Santoso lebih menghargai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah yang tidak dapat dilihat orang lain. Berikutnya, Budi Santoso sebagai seorang motivator sering memberikan motivasi baik berupa fisik maupun psikis. Budi Santoso tidak pelit memberikan penghargaan berupa pujian bila melihat bawahannya mengerjakan tugas dengan baik dan juga menyampaikan teguran secara terhormat untuk perbaikan.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara manusia. Budi Santoso menyadari betul bahwa motivasi merupakan subyek yang penting bagi seorang pemimpin. Oleh karena itulah, Budi Santoso berusaha bagaimana dapat menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sifat-sifat Budi Santoso juga cukup dikagumi dengan keikhlasan, ketekunan, pembimbingan, kebapakan, dan kesabarannya oleh karyawan-karyawan Suara Merdeka. Para karyawan terkesan dengan kepribadiannya yang sederhana, mengayomi, bersikap tawakal, pengabdian yang penuh dedikasi, serta senantiasa berusaha keras mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan dapat menjadi panutan bagi komponen perusahaan.

Peranan inovator ditunjukkan dalam bentuk kemampuan membangun inovasi, mengadopsi atau memodifikasi gagasan baru yang berguna bagi kepentingan perusahaan. Berkaitan perannya sebagai inovator, Budi Santoso mampu mengatur lingkungan perusahaan dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif. Hasil wawancara berkaitan dengan pertanyaan seputar kewenangan Budi Santoso, mekanisme pembuatan keputusan, proses penetapan kebijakan, pola komunikasi, proses pengawasan, proses aktualisasi ide/saran, pemberian motivasi, kondisi kesetiaan, dan suasana kerja. Item-item tersebut disampaikan atau ditanyakan kepada asisten direktur dan manajer, serta berdasarkan pengamatan langsung peneliti yang bekerja sebagai wartawan di Biro Kota Suara Merdeka yang satu atap dengan Budi Santoso.

Menurut asisten direktur, dalam menjalankan tugas dan peranannya sebagai pemimpin perusahaan, Budi Santoso senantiasa mengedepankan musyawarah dan konsultasi kepada jajaran manajer dan dirinya. Pembuatan keputusan dan proses penetapan kebijakan juga dilakukan berdasarkan masukan dari semua elemen perusahaan. Pola komunikasi yang dikembangkan juga bercorak terbuka dan dua arah yang berlangsung timbal balik sesuai dengan norma yang disepakati bersama. Proses pengawasan bersifat wajar dan sesuai dengan standar norma yang seharusnya. Ide dan saran dari semua urusan terus dikembangkan untuk lebih menyempurnakan program dan percepatan perwujudan target perusahaan. Pembagian tugas bekerja dan lainnya ditetapkan berdasarkan forum rapat yang demokratis.



Dalam hal pemberian motivasi, Budi Santoso tidak enggan memberikan pujian dan terus mendorong prestasi para karyawan sesuai kemampuan masing-masing.

Kesetiaan seluruh karyawan kepada Budi Santoso berlangsung secara wajar dengan nuansa tenggang rasa dan *tepo seliro*. Suasana kerja berlangsung penuh kekeluargaan, kompak dan solid dalam menggalang keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan. Bahkan, asisten direktur ini mengakui suasana kerja di SM sangat kondusif dan suasana kerja tersebut tidak bisa dirasakan di tempat kerja lain. Itulah yang membuatnya betah bekerja di SM hingga lebih dari 30 tahun.

Sementara jawaban salah seorang manajer seputar kepemimpinan Budi Santoso adalah kewenangan dalam menyelenggarakan proses pekerjaan bersifat luwes dan terbuka, artinya kewenangan lebih banyak didelegasikan kepada bawahan sesuai *job description* dan dirinya hanya sebatas mengecek. Mekanisme pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan berciri *bottom up* yang berarti memerhatikan masukan atau saran dari bawah. Pola komunikasi berjalan dua arah (komunikatif) sehingga setiap masalah apapun dapat dipecahkan bersama. Proses pengawasan disesuaikan dengan *job discription* tata tertib yang telah disepakati bersama.

Aktualisasi ide/saran dari semua unsur perusahaan terus meningkat seiring dengan kesempatan yang dibuka secara lebar oleh Budi Santoso saat menjadi pemimpin perusahaan. Pembuatan surat keputusan pembagian tugas karyawan terlebih dahulu didiskusikan dengan berbagai pihak terkait

terutama menyesuaikan kondisi diri si karyawan agar terus terpelihara tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Potensi yang dimiliki oleh sumber daya perusahaan terus dibina dan dikembangkan demi optimalnya hasil kinerja yang diraih. Kondisi kesetiaan dan suasana kerja menunjukkan pola kolegalitas dengan merasa ikhlas beramal dan penuh kesejukan. Salah seorang manajer mengemukakan pendapatnya tentang *prototype* Budi Santoso antara lain meskipun sudah lazim seorang pimpinan memiliki kewenangan yang luas atau otonom, tetapi beliau lebih menghargai potensi yang dimiliki stafnya, sehingga tidak sedikit terjadi pelimpahan wewenang.

Proses pembuatan keputusan dan kebijakan melalui tahapan-tahapan yang kesemuanya ditempuh dengan musyawarah/rapat jajaran direksi dan manajer. Bentuk komunikasi dijalankan secara dialogis dan multi arah, dalam arti mengacu kepada potensi yang dimiliki oleh perusahaan atau karyawan. Proses pengawasan berlangsung melalui evaluasi hasil kerja karyawan, persiapan pemenuhan target, dan evaluasi secara keseluruhan yang berkaitan dengan mutu pekerjaan. Proses aktualisasi ide/saran antara lain berupa penampungan aspirasi, musyawarah langsung, dan evaluasi substansi ide atau saran. Mekanisme pembagian tugas berdasarkan pada rencana, program dan struktur perusahaan yang ada. Terselenggaranya pembagian tugas atas kontrak kerja selama satu semester.

Pemberian motivasi diwarnai oleh penghargaan terhadap staf untuk mengikuti diklat, seminar, diskusi, panel, dan kegiatan positif lainnya baik di dalam maupun luar negeri.

Pendapat asisten direktur dan manajer tentang figur Budi Santoso menyangkut kewenangan, beliau tidak menjadikan dirinya pemegang kewenangan mutlak sehingga tidak sedikit kewenangan yang dilimpahkan kepada bawahannya. Proses pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan cenderung bersifat *bottom up* melalui tahapan musyawarah dan rapat. Pola komunikasi yang terjadi antar unsur sekolah secara dua arah atau timbal balik serta bersifat terbuka sesuai dengan norma yang disepakati bersama. Proses pengawasan yang dilakukan oleh Budi Santoso mengarah kepada sikap, tingkah laku, atau perbuatan yang dilakukan oleh para karyawan secara wajar sesuai dengan standar. Ia sangat peduli terhadap masukan, ide, dan saran dari semua komponen perusahaan karena dipandang sangat berguna dalam menambah referensi pada saat pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan. Mekanisme pembagian tugas berjalan menurut permintaan yang dikaitkan dengan kondisi perusahaan terkini melalui forum rapat yang demokratis. Beliau selalu berkesempatan memberikan motivasi dan mendorong prestasi karyawan menuju hasil kerja yang optimal.

Dikatakan asisten direktur, Budi Santoso membiasakan mengedepankan tenggang rasa dan *tepo seliro*, sehingga terbangun kondisi, tanggung jawab dan suasana kerja yang kompak, solid, penuh kekeluargaan, saling percaya serta saling menghormati dan menghargai.

## **B. Penerapan Filosofi Jawa pada Kepemimpinan Budi Santoso**

Peneliti telah berhasil menemukan filosofi kepemimpinan yang diterapkan Budi Santoso di Suara Merdeka, yakni filosofi kepemimpinan yang didasarkan pada budaya Jawa. Selain didasarkan dari pengakuan Budi Santoso sendiri, hal ini juga dilihat dari indikator-indikator berikut ini: 1) Berlatar belakang Jawa tulen, terlebih lahir di Kota Keraton, Yogyakarta sehingga mewarnai perilakunya yang sangat santun, njawani, yang kemudian diaktualisasikan dalam kepemimpinannya; 2) Memimpin dengan hati atau perasaan ke *wisdom* atau kearifan. Berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang mengedepankan dari otak atau akal, mengalir ke ilmu pengetahuan. 3) Kondisi psikografik pembaca yang hampir keseluruhan berkultur Jawa; 4) Menggunakan lambang Semar dengan slogan Sang Pamomong untuk menggambarkan visi misi dan tata nilai perusahaan yang selalu bijaksana dalam memutuskan sesuatu dan berusaha menjadi yang terdepan dengan tetap berperilaku santun, ramah terhadap orang lain, tidak sombong (selalu menunduk), serta menganggap karyawan sebagai bagian dari keluarga; 5) Jika ada sesuatu yang tidak pas, terutama yang dilakukan karyawan, ia mengawali menyentilnya dengan guyonan khas Yogyakarta yang terkadang nyelekit tetapi menggelitik; 6) Mengelola perusahaan secara kekeluargaan dengan tetap berpegang pada asas profesionalitas dengan adanya sistem dan aturan main dalam perusahaan yang jelas dan bisa diturunkan kepada bawahan; 7) Sadar dan ingat pada saatnya harus berhenti memimpin SM dan mendelegasikan pada anaknya, yang dibuktikan saat ini,

telah menyerahkan tongkat estafet kepemimpinan SM kepada anak pertamanya, Kukrit Suryo Wicaksono dalam usia yang masih cukup muda, yakni 35 tahun.

Terkait filosofi kepemimpinan Jawa yang mana yang digunakan Budi Santoso, berdasarkan indikator-indikator di atas yang dikuatkan dengan hasil wawancara langsung kepada Budi Santoso, maka didapat kesimpulan bahwa filosofi Tri Dharma yang dicetuskan oleh Mangkunegara ke Pangeran Sambernyowo itulah yang dipegang Budi Santoso selama 28 tahun memimpin Suara Merdeka (1982-2010).

Berkat filosofi tersebut, Budi Santoso selalu menekankan tiga prinsip yang harus dipegang seluruh karyawannya yakni: 1) Seluruh karyawan wajib *melu handarbeni* (ikut memiliki), wajib *melu hangkrukebi* (menjaga keamanan perusahaan, jika ada masalah, karyawanlah yang jadi pengaman), dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu).

Prinsip ini pula yang diturunkan kepada anak pertamanya yang disertai tongkat estafet kepemimpinan Suara Merdeka, Kukrit Suryo Wicaksono. Menurut Budi Santoso, hal ini untuk menjaga keseimbangan perusahaan, menjalin relasi dengan baik, membuat seluruh karyawan tetap betah di Suara Merdeka, serta target-target perusahaan tetap tercapai dan meningkat secara bertahap.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tipe kepemimpinan Budi Santoso sesuai metode penelitian kualitatif, maka didapatkan simpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Budi Santoso sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang dari otak atau akal, mengalir ke ilmu pengetahuan. Budi Santoso memimpin perusahaan keluarga Suara Merdeka dengan gaya kepemimpinan Jawa dengan berpegang teguh pada filosofi Tri Dharma yang dicetuskan oleh Mangkunegara ke Pangeran Sambernyowo.

Dengan filosofi tersebut, kepemimpinan Budi Santoso sangat kental penekanan tiga prinsip (Tri Dharma) tersebut, yakni menekankan kepada seluruh karyawan supaya selalu *melu handarbeni* (ikut memiliki), *melu hangkrukebi* (menjaga keamanan perusahaan), dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu).

2. Gaya kepemimpinan Jawa dengan berpegang pada prinsip Tri Dharma tersebut, terbukti efektif diterapkan Budi Santoso saat memimpin Suara Merdeka, dengan indikator *market share* (pangsa pasar) Suara Merdeka berada pada kisaran 80 persen.

## 4.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan yang diperoleh, maka diajukan beberapa saran dan implikasi manajerial yang dapat diterapkan guna meningkatkan loyalitas karyawan dan pelanggan Suara Merdeka, serta menjaga pencapaian target perusahaan hingga meningkat secara bertahap, yakni sebagai berikut:

1. Kepada pemimpin Suara Merdeka generasi ketiga, Kukrit Suryo Wicaksono agar dapat terus menggunakan filosofi kepemimpinan Jawa dengan prinsip Tri Dharma yang telah diterapkan oleh Budi Santoso.
2. Kepada pemimpin Suara Merdeka generasi ketiga, Kukrit Suryo Wicaksono agar dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk terus mengembangkan perusahaan yang dipimpinnya. Disarankan agar prestasi yang sudah dicapai sekarang ini dapat didesiminasikan kepada perusahaan lain, sehingga kehadiran Suara Merdeka dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan lingkungan di sekitarnya, di luar berita yang disampaikan.
3. Perlu adanya kenaikan gaji karyawan secara bertahap yang disesuaikan berdasarkan omset perusahaan dan kondisi neraca perusahaan, meski gaji saat ini sudah cukup memadai, terutama untuk para wartawan yang waktu kerjanya tidak terbatas dan dituntut untuk bekerja secara cepat.
4. Kepada para pemimpin perusahaan terutama perusahaan keluarga, disarankan untuk menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu pedoman dalam memimpin perusahaannya. Perlu kiranya dikembangkan

manajemen yang sehat dan profesional sesuai dengan tujuan diterapkannya *management by objective* (MBO).

#### **4.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya memfokuskan pada filosofi gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan efektivitas penerapannya dalam perusahaan yang dipimpinnya. Selain itu, perusahaan yang dipimpin merupakan perusahaan keluarga. Penambahan variabel atau indikator baru perlu dilakukan dalam penelitian yang akan datang, di samping pula merambah penelitian pada tokoh pemimpin yang memimpin perusahaan nonkeluarga, agar dapat menghasilkan gambaran yang lebih luas tentang masalah penelitian yang sedang diteliti.

#### **5.4. Saran Penelitian Mendatang**

Karena penelitian ini hanya terfokus pada filosofi kepemimpinan Budi Santoso, maka penelitian selanjutnya diperlukan untuk mengkaji implikasi kepemimpinan Budi Santoso yang mengaplikasikan Tri Dharma.



## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 1986. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Budiharjo, Cuk. 2008. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasional terhadap Semangat Kerja Karyawan". *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Bungin, Burhan. 2005. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Cahyono, Budi dan Suharto. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah". *Jurnal Bank Indonesia*, Vol. 1, No. 1, h. 13-30.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dewi, I Gusti Ayu Manuati. 2009. "Model Kepemimpinan Efektif". *Piramida Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Vol. 5, No. 1.
- Elqorny, Ahmad. 2008. "Petunjuk Proposal Penelitian Kualitatif". *Artikel Dipublikasikan di Internet*.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja". *Jurnal Bank Indonesia*, Vol. 1, No. 1, h. 63-74.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hornby, AS. 1990. *Oxford Edvanced Dictionary of English*. London: Oxford University Press.
- Lantu, Donald, dkk. 2007. *Servant Leadership*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Machmud NS, Amir, dkk. 2010. *Arus Generasi Pengemas Informasi*. Semarang: Masscom Graphy.
- Moleong dan Lexy. 1993. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka.

- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purnama, Nursya'bani. 2000. "Kepemimpinan Organisasi Masa Depan: Konsep dan Strategi Keefektifan". *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 1, No. 5, h. 115-129.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saraswati, Andhita Dyah. 2008. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi". *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2001. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Suranto, Sri. 2002. "Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis". *Jurnal Empirika*, Vol. 15, No. 2, h.116-138.
- Strauss, Anselm dan Juliet Corbin. 2009. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Susilowati, Indah dan Basuki. 2005. "Dampak Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja". *Jurnal Bank Indonesia*, Vol. 1, No. 1, h. 31-47.
- Tambunan, Emil H. 1991. *Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: Indonesia Publishing House.

## **LAMPIRAN A**

### **Daftar Pertanyaan untuk Budi Santoso**

1. Apa yang dimaksud pemimpin dalam suatu perusahaan?
2. Bagaimana cara Bapak dalam memimpin perusahaan guna mencapai visi dan misi perusahaan?
3. Saat ini banyak bermunculan media cetak baru, terutama di tataran lokal, yang berarti menambah kompetitor atau pesaing. Bagaimana cara untuk mempertahankan dan mengembangkan produk Bapak terutama menjadi yang teratas di Jawa Tengah?
4. Bagaimanakah Bapak memandang karyawan, sebagai mitra pengembangan perusahaan atau sekadar bawahan?
5. Bagaimana cara Bapak mengenali karyawan beserta kemampuannya?
6. Bagaimana cara Bapak menjalin komunikasi dengan karyawan di perusahaan?
7. Bagaimana bentuk interaksi/pendekatan Bapak kepada karyawan sehingga meminimalkan jarak antara karyawan dan pemimpin?
8. Bagaimana bentuk pengarahan Bapak terhadap karyawan, terutama yang kurang bekerja secara optimal?
9. Bagaimana cara Bapak "mengasuh" dan mengawasi kinerja karyawan yang jumlahnya ribuan?
10. Seberapa besar rasa kebersamaan Bapak terutama dengan karyawan?
11. Apakah kebersamaan Bapak dengan karyawan itu penting? Jika penting, bagaimana wujud kebersamaan itu?

12. Bagaimana cara Bapak membentuk karyawan agar loyal terhadap perusahaan?
13. Bagaimana cara Bapak meningkatkan kinerja karyawan?
14. Manakah yang lebih dipilih oleh Bapak, memerhatikan pelaksanaan pekerjaan karyawan ataukah memotivasinya?
15. Bagaimana cara Bapak membentuk lingkungan kerja perusahaan yang memadai untuk bekerja?
16. Bagaimana cara Bapak membentuk lingkungan kerja perusahaan yang nyaman bagi karyawan?
17. Bagaimana cara Bapak membentuk lingkungan kerja perusahaan yang membuat karyawan efektif dalam bekerja?
18. Bagaimana cara Bapak membentuk lingkungan kerja perusahaan yang kondusif untuk bekerja?
19. Bagaimana cara Bapak menanggapi keluhan dari karyawan dan kritik dari pembaca ?
20. Bagaimana cara Bapak memotivasi karyawan? Apakah dengan menjanjikan materi saja?
21. Apakah selama ini terjadi hubungan timbal balik antara pimpinan dengan karyawan? Bagaimanakah wujud dan cara untuk mewujudkannya?
22. Bagaimana cara Bapak menegur karyawan, jika terdapat salah seorang karyawan yang melakukan *moral hazard*?
23. Apakah Bapak menetapkan standar hasil kerja yang tinggi terhadap karyawan?
24. Apa saja yang sudah Bapak lakukan untuk memajukan perusahaan?

25. Apa saja upaya Bapak selama ini dalam mengevaluasi kinerja kepemimpinan Bapak?
26. Apakah Bapak suka mengubah keputusan di perusahaan? Mengapa?
27. Dalam melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang muncul di perusahaan, apakah Bapak memilih bersikap aktif atau pasif? Mengapa?
28. Menurut Bapak, apakah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan itu merupakan hal yang penting? Mengapa?
29. Menurut Bapak, bagaimana indikator kesuksesan seorang pemimpin dalam mengembangkan perusahaan?
30. Bagaimana indikator kesuksesan pengembangan kualitas SDM perusahaan menurut Bapak?
31. Siapa sosok pemimpin Jawa yang Bapak sukai filosofi kepemimpinannya?
32. Seberapa besar pengaruh budaya Jawa pada diri Bapak dalam mengembangkan Suara Merdeka?
33. Jika pengaruhnya besar, filosofi Jawa yang manakah yang paling memengaruhi gaya kepemimpinan Bapak? Bagaimana filosofinya?
34. Siapa tokoh pemimpin Barat yang jadi anutan Bapak dalam memimpin perusahaan? Bagaimanakah filosofinya?
35. Jika Bapak dimohon untuk memilih, apakah lebih memilih menggunakan prinsip kepemimpinan berbasis budaya Jawa ataukah budaya Barat?
36. Terkait pilihan Bapak di pertanyaan ke-35, apakah pilihan Bapak sama artinya dengan prinsip kepemimpinan itu lebih baik? Mengapa?

37. Jika Bapak dimohon untuk memilih, apakah lebih memilih menggunakan kepemimpinan dari budaya Jawa ataukah budaya Barat dalam mengembangkan dan memajukan Suara Merdeka?

## **LAMPIRAN B**

### **Daftar Pertanyaan untuk Karyawan**

1. Apa yang dimaksud pimpinan dalam suatu perusahaan?
2. Bagaimana Saudara melihat kepemimpinan Budi Santoso dalam mencapai visi dan misi perusahaan?
3. Bagaimana penilaian Saudara terhadap kepemimpinan Budi Santoso selama ini?
4. Bagaimana cara beliau menjalin komunikasi dengan karyawan di perusahaan?
5. Bagaimana bentuk peneguran dan pengarahan terhadap karyawan, terutama yang kurang bekerja secara optimal?
6. Bagaimana sistem pengawasan kerja dari Budi Santoso?
7. Apakah Saudara menilai kebersamaan Budi Santoso dengan karyawan selama ini tinggi? Mengapa?
8. Bagaimana cara Budi Santoso memotivasi Saudara selama ini? Apakah dengan menjanjikan materi saja?
9. Apakah lingkungan perusahaan selama ini sudah memadai sebagai tempat Saudara bekerja? Mengapa?
10. Apakah lingkungan kerja perusahaan selama ini nyaman bagi Saudara? Mengapa?
11. Apakah lingkungan kerja perusahaan selama ini telah membuat Saudara efektif dalam bekerja? Mengapa?

12. Apakah lingkungan kerja perusahaan selama ini telah membuat Saudara kondusif untuk bekerja? Mengapa?
13. Apakah selama ini Saudara diberi ruang untuk memberi keluhan dan kritik terhadap kepemimpinan Budi Santoso?
14. Bagaimana cara Saudara memberikan keluhan dan kritik terhadap kepemimpinan Budi Santoso?
15. Apakah Saudara selama ini sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan perusahaan?
16. Bagaimanakah wujud hubungan timbal balik antara Budi Santoso dengan Saudara selama ini?
17. Bagaimana bentuk partisipasi Saudara dalam pengembangan perusahaan?
18. Bagaimana bentuk pengayoman dan pengembangan Budi Santoso terhadap Saudara?
19. Apakah Budi Santoso selalu menetapkan standar kerja yang tinggi bagi Saudara? Jika ya tetapi kemudian tidak terpenuhi, bagaimana sikap yang diambil Budi Santoso terhadap Saudara?
20. Apakah Saudara ditarget bekerja dengan standar hasil kerja yang tinggi?
21. Apakah Budi Santoso selama ini menghargai prestasi Saudara? Bagaimana bentuknya?
22. Apakah selama memimpin Suara Merdeka, Budi Santoso sering mengubah keputusan secara mendadak? Kalau benar, pada saat kondisi seperti apa?



23. Dalam melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang muncul di perusahaan, Saudara melihat Budi Santoso memilih bersikap aktif atau pasif? Mengapa?
24. Apakah hak dan kewajiban Saudara terhadap perusahaan selama ini telah terpenuhi? Bagaimana tingkat keterpenuhannya?
25. Bagaimana bentuk loyalitas Saudara terhadap perusahaan?
26. Bagaimana bentuk interaksi Budi Santoso dengan para karyawan selama ini?
27. Apakah pelibatan Saudara dalam pengambilan keputusan perusahaan merupakan hal yang penting? Mengapa?
28. Seberapa besarkah pengaruh budaya Jawa pada diri Budi Santoso dalam mengembangkan Suara Merdeka? Bagaimana bentuknya?
29. Apakah Saudara memahami filosofi Jawa yang dipakai Budi Santoso dalam memimpin perusahaan?
30. Apakah filosofi yang dipilih Budi Santoso, membuat kepemimpinannya selama ini menjadi efektif?
31. Menurut Saudara, manakah prinsip yang lebih baik digunakan untuk mengembangkan Suara Merdeka, prinsip kepemimpinan berbasis budaya Jawa ataukah budaya Barat? Mengapa?
32. Terkait pilihan Saudara di pertanyaan ke-31 dan berdasarkan sepengetahuan Saudara, apakah Budi Santoso selama ini selalu menerapkan prinsip kepemimpinan tersebut dalam mengembangkan Suara Merdeka?

## CURRICULUM VITAE

- A. Nama lengkap : Hadziq Jauhary  
B. Tempat/tgl lahir : Kebumen, 11 Juni 1988  
C. Jenis Kelamin : Laki-laki  
D. Alamat Rumah : Jl.Wahyu Asri Dlm I/AA-44 RT 07 RW 06  
Tambakaji Ngaliyan Semarang 50185  
Telepon 085640175843/ (024) 7601123  
E. Alamat Email : [hadziqjauhary@yahoo.co.id](mailto:hadziqjauhary@yahoo.co.id)  
F. Hobi : Membaca, menulis, bermain bulutangkis  
G. Riwayat Pendidikan:  
1. TK Pertiwi VII Ngaliyan Semarang (1992-1994)  
2. SD Badan Wakaf Sultan Agung 01 Semarang (1994-2000)  
3. SLTP Al-Islam 01 Surakarta (2000-2003)  
4. SMA Negeri 6 Semarang (2003-2006).  
5. Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro Semarang (2006-2010).  
H. Pengalaman Organisasi:  
1. OSIS SLTP (2000-2002)  
2. Organisasi Kepramukaan SLTP (2000-2002)  
3. Ketua Bidang Kerohanian OSIS SMA (2003-2005)  
4. Sekretaris Dewan Ambalan (Organisasi Kepramukaan) SMA Gugus Depan 18.01 Adam Malik (2004-2006)  
5. Anggota Pasukan Pengibar Bendera (Paskibra) SMA Negeri 6 Semarang (2003)  
6. Anggota Rohani Islam (Rohis) SMA (2003)  
7. Bendahara Rohani Islam (Rohis) SMA (2004-2005)  
8. Koordinator Lembaga Pers dan Jurnalistik Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Nahdhatul Ulama (IPNU) Kota Semarang (2007-2010)  
9. Ketua Pimpinan Anak Cabang Ikatan Pelajar Nahdhatul Ulama (IPNU) Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang (2008-2010)  
10. Bendahara Remaja Masjid Baitul Muttaqin Wahyu Utomo Ngaliyan (2008-sekarang)  
11. Konselor Pusat Informasi dan Layanan Remaja PKBI Jawa Tengah (2007-2008)  
12. Anggota Lembaga Pers dan Jurnalistik Remaja Islam Masjid Agung Jawa Tengah (RISMA-JT) (2009-2011)  
13. Ketua Bidang Jaringan, Komunikasi, dan Informatika IPNU Jawa Tengah (2009-2012)  
14. Staf Redaksi Lembaga Pers Mahasiswa (LPM) “Manunggal” Universitas Diponegoro (2008)  
I. Pelatihan-Pelatihan:  
1. Pelatihan Penulisan Sastra dari Dewan Kesenian Jawa Tengah (2007)  
2. Pelatihan Penulisan Fiksi dari Suara Merdeka (2008)  
2. Pelatihan Penulisan Artikel dari Kompas (2008)  
3. Pelatihan Jurnalistik dari Suara Merdeka (2008)

4. Pelatihan Penulisan Jurnalistik IPNU-PWI Jawa Tengah (2009).

J. Karya-karya Tulis yang Sudah Dipublikasikan:

1. Membangun Motivasi, bentuk buku (Penerbit Aneka Ilmu Group Semarang, diterbitkan tahun 2008).
2. Aku Ingin Ayah dan Ibuku Tersenyum, bentuk buku (Penerbit Aneka Ilmu Group Semarang, tahun 2008).
3. Karya Ilmiah Filosofi Tri Dharma pada Kepemimpinan Budi Santoso (2010)
4. Artikel “Bangsa yang Bermartabat” dimuat di SKH *Suara Merdeka* (07/09/2006)
5. Artikel “Koordinasi Lemah, Makroekonomi Membaik” dimuat di SKH *Suara Merdeka* (02/11/2006)
6. Artikel “Sinyal Positif Perekonomian Nasional” dimuat di SKH *Kompas* (07/04/2007)
7. Artikel “Efisiensi Anggaran atau ‘Tumbal’?” dimuat di Kolom Opini SKH *Wawasan* (17/04/2007)
8. Artikel “Samakan Investor Aing dengan Domestik” dimuat di Wacana SKH *Suara Merdeka* (19/4/2007)
9. Artikel “Pembenahan Manajemen KA” dimuat di Wacana SKH *Suara Merdeka* (3/5/2007)
10. Artikel “Terminal yang Aman dan Nyaman” dimuat di Wacana Lokal SKH *Suara Merdeka* (14/5/2007)
11. Artikel “Mandeknya Perekonomian Kerakyatan” dimuat di SKH *Kompas* (02/06/2007)
12. Artikel “Belum Saatnya Pemuda Tampil” dimuat di **Pro-Kontra** Wacana SKH *Suara Merdeka* (15/11/2007)
13. Tulisan “HIV/AIDS, Fenomena Gunung Es” dimuat di Rubrik Kesehatan SKH *Suara Merdeka* (29/11/2007)
14. Artikel “Pemberantasan Korupsi Kurang Efektif” dimuat di SKH *Kompas* (14/3/2008)
15. Artikel “Urgensi Pemekaran Wilayah” dimuat di Opini SKH *Joglosemar* (28/03/2008)
16. Artikel “Keputusan yang Tak Populis” dimuat di Opini SKH *Wawasan* (27/5/2008)
17. Artikel “Membangun Kota Tanpa Mematikan PKL” dimuat di Wacana Lokal *Suara Merdeka* (26/7/2008)
18. Artikel “Keberanian Pemerintah Diuji” dimuat di SKH *Seputar Indonesia* (18/10/2008)
19. Tulisan “Pacaran, KNPI, dan PPKN” dimuat di SKH *Media Indonesia* (15/2/2009)
20. Artikel “Manajemen Perpustakaan Kota Semarang” dimuat di Wacana Lokal SKH *Suara Merdeka* (2/5/2009)
21. Artikel “Utang Bukanlah Solusi Elegan” dimuat di SKH *Kompas* (29/5/2009)
22. Artikel “Penegakan Misi Memajukan Pendidikan” dimuat di Opini SKH *Merdeka* (22/11/2009)

23. Artikel “Kisruh Politik Kota Semarang” dimuat di Wacana Lokal SKH *Suara Merdeka* (8/9/2009)
24. Artikel ‘Merevitalisasi Pelestarian Batik” dimuat di Opini SKH *Wawasan* (16/10/2009)
25. Tulisan “Peran Guru Besar dalam Manajemen Pengajaran” dimuat di Rubrik Kampus SKH *Suara Merdeka* (28/11/2009)
26. Tulisan “UU BHP, Solusi atau Komersialisasi?” dimuat di Majalah *Edents* (No. 15/XXXIII/2009)
27. Artikel “Keseriusan Mengusut Kasus Century” dimuat di SKH *Seputar Indonesia* (9/12/2009)
28. Artikel “Menumbuhkan Perekonomian Berbasis Kerakyatan” dimuat di *Okezone.Com* (15/1/2010)
29. Artikel “Menitikberatkan Peningkatan Kualitas Pendidik” dimuat di *Okezone.Com* (23/2/2010)
30. Artikel “Tantangan Berwirausaha bagi Generasi Muda” dimuat di *Okezone.Com* (4/3/2010)
31. Tulisan “Meningkatnya Kasus Kekerasan” dimuat di SKH *Suara Merdeka* (10/3/2010)
32. Artikel “CAFTA, Tantangan Berat bagi Mahasiswa” dimuat di *Okezone.Com* (25/3/2010)
33. Artikel “Mengolah Potensi Lingkungan dengan Tepat” dimuat di *Okezone.Com* (8/4/2010)
34. Tulisan-tulisan bertema remaja dan hasil liputan saat menjadi kontributor di Rubrik Remaja Edisi Minggu Suara Merdeka, mulai 1 Juli 2007-19 Juli 2009.
35. Tulisan dan artikel bertema ekonomi, sosial, budaya, politik, humaniora, kepemudaan, penulisan kreatif, lainnya yang dimuat di Surat Kabar Harian (SKH) Suara Merdeka, Wawasan, Kompas, Kedaulatan Rakyat, Media Indonesia, Seputar Indonesia, dan Joglosemar, serta media *online* Okezone.Com, mulai tahun 2006 sampai 2010.

Demikian curriculum vitae ini saya buat dengan sebenarnya dan penuh tanggung jawab.

Semarang, 31 Agustus 2010